

Die Aufbauorganisation der multinationalen Unternehmung.
Zur Gestaltung der Teilsysteme von Organisation und Führung.

INAUGURALDISSERTATION

zur Erlangung der Würde eines Doktors der Wirtschaftswissenschaften

der

Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät
der Albert-Ludwigs-Universität
Freiburg im Breisgau

vorgelegt von

Diplom-Volkswirt Herwig Tilly
aus Bremen

1977

1978

Dekan: Prof. Dr. A. Oberhauser

Referent: Univ.-Doz. Dr. W. Krüger

Korreferent: Prof. Dr. R.-B. Schmidt

Tag der mündlichen
Prüfung: 25. April 1978

Die Gutachter wurden durch die Fakultät bestimmt

Die Aufbauorganisation der multinationalen Unternehmung.
Zur Gestaltung der Teilsysteme von Organisation und Führung.

INAUGURALDISSERTATION

zur Erlangung der Würde eines Doktors der Wirtschaftswissenschaften

der

Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät
der Albert-Ludwigs-Universität
Freiburg im Breisgau

vorgelegt von

Diplom-Volkswirt Herwig Tilly
aus Bremen
1977

Dekan: Prof. Dr. A. Oberhauser

Referent: Univ.-Doz. Dr. W. Krüger

Korreferent: Prof. Dr. R.-B. Schmidt

Tag der mündlichen
Prüfung: 25. April 1978

Die Gutachter wurden durch die Fakultät bestimmt



INHALTSVERZEICHNIS

Teil I: GRUNDBEGRIFFE UND ORGANISATIONSTHEORETISCHE GRUNDLAGEN DER MULTINATIONALEN UNTERNEHMUNG

1 Einführung

1.1	Gegenstand und Zielsetzung der Untersuchung	1
1.2	Die Bedeutung der multinationalen Unternehmung als wirtschaftliches und politisches Phänomen	5
1.3	Gründe der Entstehung multinationaler Unter- nehmungen	8
1.4	Der Begriff der multinationalen Unternehmung	12
1.4.1	Zur Problematik der Begriffsbildung	12
1.4.2	Spezifische Definitionsansätze in der Literatur	13
1.4.2.1	Definition anhand quantitativer Merkmale	13
1.4.2.2	Definition anhand qualitativer Merkmale	15
1.4.2.3	Die Soll-Vorstellung (Idealtyp) der multinationalen Unternehmung	16
1.4.2.4	Abgrenzung der multinationalen Unternehmung anhand eines Internationalisierungsprofils	17
1.4.2.5	Kritische Betrachtung der einzelnen Definitionen	18
1.4.3	Die Definition der multinationalen Unternehmung als Grundlage dieser Arbeit	20
1.5	Die internationale Unternehmung als System	23
1.5.1	Die Unternehmung aus systemtheoretischer Sicht	23
1.5.2	Subsysteme und Umsysteme der multinationalen Unternehmung	25

2 Begriff und Ziele von Organisation und Führung 33

2.1	Die Begriffe der Organisation und der Führung	33
2.2	Gestaltungsziele von Organisation und Führung	37
2.3	Synergistische Effekte in der multinationalen Unternehmung	40
2.3.1	Bedeutung der Synergie für die internationale Unternehmung	40
2.3.2	Potentielle synergistische Effekte aus organisatorischer Sicht	43
2.3.2.1	Die koordinative Steuerung von Parallelaktivitäten	43
2.3.2.2	Die Zentralisation von Funktionen	45
2.3.2.3	Aktivitäten des Gesamtsystems	46

2.3.3	Potentielle (synergiemindernde) Nachteile der multinationalen Unternehmung	47
2.3.3.1	Umsystemfaktoren	47
2.3.3.2	Insystemfaktoren	49
3	Probleme, Formen und Merkmale der Systemgestaltung der multinationalen Unternehmung	51
3.1	Zentralisation und Dezentralisation als zentrale Begriffe der organisatorischen Gestaltung	51
3.1.1	Die Begriffe der Zentralisation und Dezentralisation	51
3.1.2	Dem Zentralisationsbegriff ähnelnde Konzeptionen zur Charakterisierung der multinationalen Unternehmung	53
3.2	Generelle Strukturmodelle der multinationalen Unternehmung	59
3.2.1	Die Produktstruktur	59
3.2.2	Die regionale Struktur	64
3.2.3	Die funktionale Struktur	67
3.2.4	Die zeitbezogene Struktur	69
3.2.5	Die Matrixstruktur	71
3.3	Abgrenzung unterschiedlicher Ausprägungsmuster der multinationalen Unternehmung anhand strukturbezogener Merkmale	75
3.3.1	Determinanten der Unternehmensstruktur	75
3.3.2	Darstellung der strukturbezogenen Merkmale	80
3.3.2.1	Ziel und Inhalt der Unterscheidung nach strukturbezogenen Merkmalen	80
3.3.2.2	Bestimmung der einzelnen strukturbezogenen Merkmale	83
3.3.2.3	Darstellung der strukturbezogenen Merkmale und deren grundlegende Auswirkungen auf die Systemgestaltung bei synergistischen Zielsetzungen	91
4	Exkurs: Spezifische Einflußfaktoren auf partielle Gestaltungsbereiche der multinationalen Unternehmung	101
4.1	Der Einfluß finanzieller Entscheidungen auf die Systemgestaltung	101
4.1.1	Zielsetzungen der multinationalen Unternehmung im finanziellen Bereich und Maßnahmen zu deren Erreichung	101
4.1.2	Die organisatorische Gestaltung des finanziellen Bereichs und ihre Auswirkungen auf das übrige Organisationssystem	105
4.2	Der Einfluß nationalstaatlicher Regelungen und Aktionen auf die organisatorische Gestaltung der multinationalen Unternehmung	109

4.2.1	Der Beziehungszusammenhang zwischen dem System des Nationalstaates und dem der multinationalen Unternehmung	109
4.2.2	Mögliche organisatorische Konsequenzen der multinationalen Unternehmung bei Konflikten mit Nationalstaaten	112
4.2.3	Das Verhältnis der multinationalen Unternehmung zu Entwicklungsländern	115
4.3	Der Einfluß der statuarischen Struktur auf die Organisationsstruktur	119
4.3.1	Der allgemeine Beziehungszusammenhang zwischen statuarischer Struktur und Organisationsstruktur	119
4.3.2	Vor- und Nachteile für die multinationale Unternehmung bei der Gründung von Gemeinschaftsunternehmungen	120
4.3.3	Strategien zur Bildung von Gemeinschaftsunternehmungen unter Berücksichtigung der Organisation des Gesamtsystems	124

Teil II: DIE TEILSYSTEME VON ORGANISATION UND FÜHRUNG

5	Der Beziehungszusammenhang der Teilsysteme von Organisation und Führung	130
6	Das Leitungssystem	136
6.1	Entscheidungskompetenzen von Führungszentrale und nationalen Subsystemen	136
6.2	Regionale Zentren	144
7	Das Stabssystem	147
7.1	Zum Begriff des Stabes	147
7.2	Die Aufgaben des Stabes der Führungszentrale, der regionalen Zentren und der nationalen Subsysteme	149
7.3	Das Zusammenwirken der Stabsstellen der drei rangbezogenen Subsysteme der multinationalen Unternehmung	152
8	Das Kommunikationssystem	157
8.1	Die Bedeutung der Kommunikation für die multinationale Unternehmung	157
8.2	Kommunikationstechniken und -arten	159
8.3	Kommunikationsteilnehmer und -inhalte	161

8.4	Die Berücksichtigung unterschiedlicher Kommunikationssituationen bei der Unternehmenssteuerung	164
8.5	Formale und informale Kommunikationskanäle	167
9	Das Kollegiensystem	170
9.1	Zum Begriff des Kollegiums	170
9.2	Funktionen des Kollegiums in der multinationalen Unternehmung	171
9.3	Einsatzmöglichkeiten von Kollegien in der multinationalen Unternehmung	174
10	Das Planungssystem	177
10.1	Die Begriffe der Planung und des Planungssystems	177
10.2	Zur Mehrstufigkeit von Planungssystemen	179
10.3	Das Zielsystem	181
10.4	Informationsbasis und Planungsflexibilität	184
10.5	Verteilung der Planungsfunktionen und Planungsverfahren	186
11	Das Kontrollsystem	191
11.1	Begriff und Funktion der Kontrolle	191
11.2	Der Zusammenhang von Planung und Kontrolle	192
11.3	Spezifische Aspekte der Kontrolle in der multinationalen Unternehmung	194
11.4	Ergebnisorientierte Kontrollen (Methoden und Mittel)	198
11.5	Verfahrensorientierte Kontrollen	203
11.6	Die Verteilung von Kontrollaufgaben	206
12	Das Personalsystem	211
12.1	Zum Begriff des Personalsystems	211
12.2	Die spezifischen Anforderungen an die Führungskräfte in der multinationalen Unternehmung	212
12.2.1	Anforderungen an die Führungskräfte nationaler Subsysteme	212
12.2.2	Anforderungen an Führungskräfte der Führungszentrale und der regionalen Zentren	214
12.3	Eignung und Einsatz von Führungskräften entsprechend ihrem Herkunftsland	215
12.3.1	Eignung und Einsatz der Führungskräfte nationaler Subsysteme	215

12.3.1.1	Die Eignung der Führungskräfte aus verschiedenen Ländern	215
12.3.1.2	Entsante Mitarbeiter	218
12.3.1.3	Nationale Mitarbeiter	220
12.3.1.4	Führungskräfte aus Drittländern	222
12.3.2	Eignung und Einsatz der Führungskräfte der Führungszentrale	223
12.4	Management Development und Beförderungssystem	225
12.4.1	Zum Begriff des Management Development	225
12.4.2	Ausbildung und Leistungsförderung des Führungsnachwuchses	226
12.4.3	Leistungsförderung ausgebildeter Führungskräfte	232
12.4.4	Karrierewege und Career Development	234
12.5	Aspekte der Leistungsmotivation	236
12.6	Das Gehaltssystem	244
12.7	Leistungsbewertung	247
12.8	Strukturbezogene Aussagen in bezug auf einzelne Aspekte des Personalsystems der multinationalen Unternehmung	249
13	Schluß: Folgerungen	254

Verzeichnis der Abbildungen

Literaturverzeichnis

Teil I: GRUNDBEGRIFFE UND ORGANISATIONSTHEORETISCHE
 GRUNDLAGEN DER MULTINATIONALEN UNTERNEHMUNG

1 Einführung

1.1 Gegenstand und Zielsetzung der Untersuchung

Neben der Unternehmungspolitik und der Qualifikation der Entscheidungsträger ist die Organisationsstruktur, so Borrmann, die dritte entscheidende Komponente, die den "internationalen Umweltbedingungen" der multinationalen Unternehmung entsprechen muß, damit eine langfristig wirksame Leistungserstellung erbracht werden kann.¹⁾

Aussagen über die Gestaltung der Organisationsstruktur als Komponente zur Erzeugung zielgerichteten Verhaltens der Unternehmung erfordern zugleich Hypothesen über das Verhalten der in der Unternehmung tätigen Menschen, welche im Rahmen der organisatorischen Regelungen handeln. Zur Gewährleistung einer wirksamen Leistungserstellung muß die organisatorische Gestaltung durch eine zielorientierte Verhaltenssteuerung ergänzt werden, denn auch bei Einhaltung der organisatorischen Regelungen ist Ineffizienz möglich.²⁾ Die Erzeugung eines zielorientierten Verhaltens von Personen ist Gegenstand der Führungslehre.

Die multinationale Unternehmung kann entsprechend ihren jeweiligen Zielsetzungen, ihrer Unternehmungsphilosophie, der Art ihrer Leistungserstellung, der Anzahl ihrer Unternehmungsteile in verschiedenen Ländern und deren geographischer Streuung eine unterschiedliche Gestaltung der Organisationsstruktur und der (unter dem Führungsaspekt betrachteten) Verhaltensbedingungen erfordern. Gegenstand dieser Untersuchung sind die Gestaltungsalternativen der Aufbauorganisation und - ergänzend - der Führung der multinationalen Unternehmung.

1) Borrmann, W.A.: Typus und Struktur internationaler Unternehmungen, in: Managementprobleme internationaler Unternehmungen, bearbeitet von W.A. Borrmann, Schriften zur Vergleichenden Managementlehre, Wiesbaden, 1970, S.30

2) Vgl. Wild, J.: Unternehmungsverfassung, in: Probleme der Unternehmungsverfassung, Gedanken zum 70.Geburtstag von M. Lohmann, Hg.: R.-B. Schmidt, Tübingen 1971, S.64

Spezifische Aussagen über die Gestaltung der Systembeziehungen der multinationalen im Gegensatz zur nationalen Unternehmung ergeben sich aus dem Systemzusammenhang zwischen den einzelnen Unternehmungsteilen, die in verschiedenen Nationalstaaten liegen. Handeln die einzelnen Unternehmungsteile relativ unabhängig voneinander, d.h. besteht zwischen ihnen im wesentlichen nur eine finanzielle Verbindung, dann sind im Gesamtsystem der multinationalen Unternehmung nur wenige Koordinations- und Integrationsmaßnahmen nötig. Die Gestaltungsmöglichkeiten der Organisation und Führung unterscheiden sich überwiegend nur auf finanziellem Gebiet von denen nationaler Unternehmungen (in verschiedenen Nationalstaaten). Mit steigendem Umfang eines gemeinsam abgestimmten Verhaltens der verschiedenen Unternehmungsteile einer multinationalen Unternehmung nimmt die Notwendigkeit einer spezifisch "multinationalen" integrativen Strukturierung und einer Koordination der Verhaltenssteuerung zu.

Zentrales Differenzierungsmerkmal für Aussagen über Umfang und Art "multinationaler" Gestaltungsmaßnahmen der Organisation und Führung soll das Ausmaß (potentieller) Synergieerzielung einer multinationalen Unternehmung sein. Die Zielsetzung, synergistische Effekte zu realisieren, läßt sich für jede Unternehmung aus dem ökonomischen Identitätsprinzip rationalen Handels ableiten; denn Synergie bedeutet eine Verbesserung der Output-Input-Relation des Gesamtsystems durch das koordinierte Zusammenwirken seiner Systemteile - gegenüber einem isolierten Handeln der Systemteile. In der multinationalen Unternehmung können synergistische Effekte z.B. durch den Transfer von technologischem Wissen oder von Management-Know-how sowie durch den konzentrierten Einsatz finanzieller, technischer und menschlicher Ressourcen auf einen bestimmten nationalen Markt (zur Erhöhung des Marktanteils) erzielt werden.

Unterschiede der Systemgestaltung der multinationalen gegenüber der nationalen Unternehmung ergeben sich bei Synergieerzielung daraus, daß die Systemgestaltung zwischen Unternehmungsteilen mit unterschiedlicher Umwelt (bedingt durch wirtschaftliche Faktoren wie z.B. Kaufverhalten, Marktgrö-

Se, politische, rechtliche und soziokulturelle Faktoren) und über nationalstaatliche Grenzen (Zölle, Importverbote, Devisenbestimmungen etc.) erfolgt. Je vielfältiger das Spektrum der Synergieerzielung einer multinationalen Unternehmung¹⁾ ist, desto mehr Faktoren müssen bei der Systemgestaltung berücksichtigt werden, desto komplexer müssen in der Regel die Koordinations- und Integrationsmaßnahmen sein.

Das Ausmaß potentieller Synergieerzielung variiert zwischen einzelnen multinationalen Unternehmungen. So ist z. B. die Möglichkeit des Zusammenwirkens der Unternehmungsteile einer multinationalen Unternehmung relativ groß, wenn alle Tochtergesellschaften und Filialen das gleiche Produktionsprogramm haben wie die Muttergesellschaft und alle in Ländern mit gleichartigen Umweltfaktoren beheimatet sind (z. B. nur in Industrieländern der westlichen Welt). Diese Möglichkeiten sind bei einem unterschiedlichen Produktionsprogramm der Tochtergesellschaften einer multinationalen Unternehmung wesentlich eingeschränkt, die zudem in Ländern mit sehr unterschiedlichen Umweltfaktoren tätig sind.

Zur Bestimmung der potentiellen Synergieerzielung multinationaler Unternehmungen und der sich daraus ergebenden unterschiedlichen Gestaltungskonsequenzen werden vier strukturbezogene Merkmale abgegrenzt: Art und Umfang des produktionstechnischen Zusammenhangs zwischen den einzelnen Unternehmungsteilen, das Produktprogramm im Absatzbereich, die Anzahl und relative Größe der Unternehmungsteile in verschiedenen Ländern und deren geographische Streuung. Diese strukturbezogenen Merkmale sind ihrerseits Ergebnisse vergangener Entwicklungsprozesse einer multinationalen Unternehmung; sie sind im wesentlichen bestimmt durch die vergangene und gegenwärtige Unternehmungsstrategie, die Unternehmungsphilosophie und die vergangene Unternehmungsstruktur.

1) Im folgenden wird für den Begriff der multinationalen Unternehmung auch die Abkürzung MNU verwendet:
MNU = Multinationale Unternehmung

Die Zielsetzung dieser Arbeit besteht darin, unter Zugrundelegung des Zieles der Synergieerzielung Ausmaß und Möglichkeiten der Systemgestaltung unterschiedlicher multinationaler Unternehmungen aufzuzeigen. Die Unterschiedlichkeit der multinationalen Unternehmungen bezieht sich auf deren Möglichkeiten, Synergie durch Gestaltungsmaßnahmen im internationalen Bereich zu erzielen, und wird anhand strukturbezogener Merkmale bestimmt.

Im ersten Kapitel erfolgt die begriffliche Abgrenzung und systemtheoretische Darstellung des Phänomens der multinationalen Unternehmung. Das zweite Kapitel beinhaltet die Darstellung der Ziele von Organisation und Führung. Es kann mit dem Begriff "Gestaltungsziele" umschrieben werden. In diesem Kapitel wird auch ausführlich auf die Zielsetzung der Synergieerzielung und deren Auswirkungen auf die Systemgestaltung eingegangen. Im dritten Kapitel werden generelle Problembereiche der Systemgestaltung aufgezeigt. Es kann korrespondierend zu den "Gestaltungszielen" des zweiten Kapitels mit dem Wort "Gestaltungsalternativen" überschrieben werden. Ein wesentlicher inhaltlicher Zusammenhang besteht zwischen der Darstellung der strukturbezogenen Merkmale (Abschnitt 3.3.) und den synergistischen Zielen der multinationalen Unternehmung (Abschnitt 2.3). Die spezifischen Einflußfaktoren auf die Systemgestaltung des Exkurses (Kapitel 4) können unter der Überschrift "Randbedingungen" für den logischen Aufbau der Arbeit zusammengefaßt werden.

In Teil II werden Aussagen über Gestaltungsmöglichkeiten einzelner Teilsysteme von Organisation und Führung getroffen. Diese Aussagen beziehen sich auf den in Teil I dargestellten Zusammenhang zwischen Möglichkeiten der Systemgestaltung, potentieller Synergieerzielung und strukturbezogenen Merkmalen. Kapitel 5 zeigt Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Teilsysteme von Organisation und Führung auf und begründet im einzelnen die vorgenommene Abgrenzung und Auswahl der Teilsysteme der Führung. In den Kapiteln 6 bis 9 werden die Teilsysteme der Organisation dargestellt, in den Kapitel 10 bis 12 die Teilsysteme der Führung.

1.2 Die Bedeutung der multinationalen Unternehmung als wirtschaftliches und politisches Phänomen

Die MNU ist infolge ihres internationalen Engagements nicht allein als wirtschaftliches, sondern auch als politisches und wirtschaftspolitisches Phänomen zu betrachten. Das nicht nur wegen der Größe vieler MNU und der damit verbundenen wirtschaftlichen Macht - 1970 war der Umsatz von General Motors annähernd so groß wie das Bruttosozialprodukt der Schweiz¹⁾ -, sondern auch wegen ihrer Zielsetzungen und Aktivitäten im internationalen Raum. So wird die MNU von einigen Autoren als "world unifier" gesehen²⁾, als ein System, das die traditionale Aufteilung der Welt in Nationalstaaten als überholt erscheinen läßt;³⁾ von gewerkschaftlichen Gruppen als Exporteur von Arbeitsplätzen; und unter einem wiederum anderen Aspekt als eine Form des Neokolonialismus.⁴⁾

Durch ihre Aktivitäten wird eine ordnungspolitische Konzeption, die (klassische) Theorie der Außenwirtschaft, weitgehend modifiziert, denn ein Großteil der Im- und Exporte einzelner Staaten ist nicht Ergebnis der Handelsbeziehungen zwischen unabhängigen Wirtschaftssubjekten in den Nationalstaaten, sondern auf Transaktionen zwischen Unternehmungsteilen der MNU in verschiedenen Ländern zurückzuführen.⁵⁾ Für die Regierungen bedeuten sie oft eine Belastung der Zahlungsbilanz oder des Außenwertes der Währungen; die Aktivitäten von MNU

1) Vgl. Tugendhat, Chr.: Die Multinationalen. Konzerne beherrschen die Wirtschaft der Welt. Wien-München-Zürich, 1972, S.8. Siehe dazu auch die Rangordnung der umsatzstärksten Unternehmungen der Welt und der nichtkommunistischen Länder mit dem höchsten Sozialprodukt im Jahre 1969 bei Levinson, Ch.: Wirtschaftskrise und multinationale Konzerne, Reinbeck bei Hamburg, 1974, S. 133ff.

2) Stevens, R.W.: Scanning the Multinational Firm, in: Annual Editions Readings, Guilford, Connecticut, 1973, S.225

3) So Tannenbaum, F.: The Survival of the Fittest, in: Columbia Journal of World Business, März-April 1968, S. 17ff

4) So auch Stevens, R.W.: (Scanning, 1973), S. 225

5) Vgl. Tugendhat, Chr.: (Die Multinationalen, 1972), S. 142f.; Tugendhat zitiert in diesem Zusammenhang eine Studie von Jack N. Behrman, derzufolge 1/6 der belgischen Im- und Exporte auf Transaktionen zwischen Tochtergesellschaften des Ford-Konzerns in Belgien und der BRD zurückzuführen sind.

galten als wesentlicher Faktor vergangener Währungskrisen.¹⁾ MNU können durch ihre Tätigkeit die Erreichung wirtschaftlicher und politischer Zielvorstellungen eines Landes fördern und/oder beeinträchtigen. So kann die wirtschaftliche Entwicklung insbesondere kleinerer Entwicklungsländer durch die Investitionstätigkeit und die Aktivitäten einer einzigen MNU initiiert und erheblich unterstützt werden. Ebenfalls helfen MNU Industrieländern durch den internationalen Transfer von Know-how, den Anschluß an führende technologische Entwicklungen und Führungskonzeptionen zu halten. Andererseits ist die MNU in der Lage, wirtschaftspolitische Maßnahmen eines Landes - zumindest teilweise - zu umgehen. Eine genaue Aussage darüber, ob die Zielvorstellungen eines Landes durch die Tätigkeit der MNU gefördert werden oder ob ihnen geschadet wird, kann letztlich nicht getroffen werden.²⁾ Selbst wenn eine solche Aussage in Form einer Bilanz über positive und negative Effekte der MNU möglich wäre, würde diese für das betreffende Land keine Entscheidungshilfe darstellen. Denn kein Staat kann langfristig auf die Zusammenarbeit mit MNU verzichten, wenn er nicht den Anschluß an die internationale wirtschaftliche Entwicklung verlieren (und von der weltweiten Arbeitsteilung teilweise ausgeschlossen werden) will. Insofern muß die MNU nicht allein als wirtschaftliches, sondern auch als politisches Phänomen von übertragender Bedeutung betrachtet werden.

Obwohl wenig umfassende Statistiken über Aktivitäten der MNU vorliegen, sollen einige Schätzwerte zur Kennzeichnung des Stellenwertes der MNU im Rahmen der Weltwirtschaft genannt werden. Die Direktinvestitionen aller MNU im Ausland betrugen 1970 etwa 140 Mrd. Dollar,³⁾ eine auf historischen Wert-

-
- 1) Vgl. Barnet, R.L. und Müller, R.E.: Die Krisenmacher, Reinbeck bei Hamburg, 1975, S.28f.
 - 2) Vgl. dazu Vernon, Raymond: Sovereignty at Bay, London, 1971, S.157ff.; um die Effekte von MNU auf die wirtschaftliche Entwicklung eines Landes darstellen zu können, wären Aussagen darüber nötig, wie die Entwicklung ohne den Einfluß von MNU verlaufen wäre. Dies ist nach Ansicht Vernons nicht (mit ausreichender Genauigkeit) möglich.
 - 3) Robock, St.H. und Simmonds, K.: International Business and Multinational Enterprises, Homewood, London, Georgetown, 1973, S. 37

ansätzen beruhende Zahl, die nach Schätzung von Robock/Simmonds¹⁾ einem Marktwert von 250 Mrd. Dollar entspricht. Dieser Wert wiederum repräsentiert lediglich die Auslandsaktivitäten der MNU, er enthält nicht ihre Investitionen im Mutterland. Dieselben Autoren veranschlagen die Erträge aller MNU im Jahre 1970 auf 750 Mrd. Dollar, ein Wert, der 30% der Summe der Bruttosozialprodukte der nichtkommunistischen Länder entspricht.²⁾ Die privaten Direktinvestitionen im Ausland stiegen bis zum Jahr 1970 mit einer Wachstumsrate von annähernd 15%, die Auslandsproduktion wuchs um 13%, der internationale Handel dagegen nahm jährlich nur um etwa 10% zu.³⁾ Extrapoliert man diese Trendwerte, dann muß man auch in quantitativer Hinsicht auf einen ständig wachsenden Einfluß der MNU im internationalen Wirtschaftsgeschehen schließen.

Die zunehmende Bedeutung der MNU hat zur Folge, daß sie immer mehr bei Regierungen, politischen Parteien, Interessenverbänden und in der öffentlichen Meinung als wirtschaftliches und politisches Phänomen in den Mittelpunkt des Interesses und der Auseinandersetzung rückt, was seinerseits Rückwirkungen auf das Verhalten und letztlich auf die organisatorischen Gestaltung der MNU haben muß. Konkret kann das bedeuten, daß eine MNU in einigen Ländern Gemeinschaftsunternehmungen mit lokalen Partnern gründet, um zu dokumentieren, daß sie in verstärktem Maße die nationalen Interessen des betreffenden Landes vertritt, obwohl sie dadurch geringere Steuerungs- und Gestaltungsmöglichkeiten in Bezug auf diesen Unternehmungsteil besitzt als bei einer Tochtergesellschaft in vollständigem Eigentum; daß sie aus dem gleichen Grund nationale Führungskräfte in einer Tochterunternehmung beschäftigt, obwohl aus dem Mutterland entsandte Mitarbeiter in einigen Fällen die Führungsfunktionen zielgerechter wahrnehmen könnten; daß sie auf Wunsch von Regierungen Produk-

1) Robock, Simmonds: (International Business, 1973), S.44

2) Dieselben, S.48; hier sind alle Unternehmungen erfaßt, die entweder 10% ihres Umsatzes im Ausland erzielt oder die 10% ihrer Produkte im Ausland hergestellt haben.

3) Ebenda, S.50. Da verschiedene Autoren unterschiedliche statistische Bezugsgrößen - so z.B. bei der statistischen Definition der MNU - wählen, wurde hier aus Gründen der Anschaulichkeit nur ein Werk zitiert.

tionsstätten in bestimmten Ländern errichtet oder unter dem Druck der Gewerkschaften des Mutterlandes das gerade nicht tut, obwohl ihr Verhalten in der jeweiligen Situation einer Strategie weltweiter Kostenminimierung widerspricht.

1.3 Gründe der Entstehung multinationaler Unternehmungen

Die Errichtung von Unternehmungsteilen außerhalb des Ursprungslandes einer Unternehmung, d.h. der Übergang von nationaler zu multinationaler Unternehmung, verlangt von dieser Unternehmung weitaus höhere Anpassungsaktivitäten als die Erstellung zusätzlicher Unternehmungsteile in einem einzigen Land. Die einzelnen Unternehmungsteile einer MNU werden mit unterschiedlichen Umwelten mehrdimensionaler Art (wirtschaftlicher, politischer, soziologisch-kultureller und rechtlicher Rahmen) konfrontiert; infolgedessen müssen zwischen Unternehmungsteilen und Umwelt in verschiedenen Ländern unterschiedliche Beziehungsmuster geschaffen und – gegenüber einer nationalen Unternehmung – neuartige Integrationsmittel und –maßnahmen zwischen den einzelnen Unternehmungsteilen gefunden werden. Nimmt eine Unternehmung das erhöhte Risiko und die Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit zum Teil völlig neuartigen Problemlösungsanforderungen auf sich, die mit dem Übergang zur MNU verbunden sind, dann müssen bedeutende Gründe für diesen Schritt vorliegen.

Teilt man die Gründe für den Übergang von nationaler zu multinationaler Unternehmung in defensive und offensive ein,¹⁾ so läßt sich ein eindeutiges Übergewicht der defensiven Gründe feststellen;²⁾ die Errichtung von Unternehmungsteilen im Ausland erfolgt überwiegend als Reaktion auf veränderte Um-

1) Vgl. Brooke, M.Z. und Remmers, H.L.: The Strategy of Multinational Enterprise: Organisation and Finance, London, 1970, S.227f.; ebenfalls Fröhlich, F.W.: Multinationale Unternehmen. Entstehung, Organisation und Management, Baden-Baden, 1974, S.47ff.. Beide Autoren sprechen von Defensiv- bzw. Offensivstrategien.

2) Vgl. Stobaugh, R.B. u.a.: U.S. Multinational Enterprises and the U.S. Economy, in: The Multinational Corporation. Studies On U.S. Foreign Investment, U.S. Department of Commerce, Vol.I, March 1972, S.28

weltsituationen "to defend its existing business".¹⁾ In einer empirischen Studie wurden ebenfalls zwei defensive Gründe als die am häufigsten vorkommenden genannt:²⁾ die Schaffung bzw. Erhöhung von Zollschränken durch die Regierung eines Gastlandes, wodurch die Konkurrenzfähigkeit exportierter Produkte der MNU in diesem Land vermindert wird; sowie Transportkosten und Verzögerungen beim Transport exportierter Güter.

Im einzelnen können folgende Gründe für die Errichtung von Unternehmungsteilen in mehr als einem Land angeführt werden:

a. Defensive Gründe

aa. Reaktion auf Maßnahmen politischer Träger der einzelnen Nationalstaaten

- Als häufigstes Motiv wurde die Errichtung von Zollschränken durch Gastländer genannt, die für die MNU eine Bedrohung des bisher durch Exporte erschlossenen Marktes darstellen. Ziele der Gastländer bei der Ergreifung protektionistischer Maßnahmen sind häufig der Schutz bestehender heimischer Industrien oder - besonders in Entwicklungsländern - der Versuch, ausländische Unternehmungen zur Errichtung von Produktionsstätten in ihrem Land zu zwingen.³⁾
- Förderungsmaßnahmen der Gastländer stellen ebenfalls ein Motiv zur Errichtung von Produktionsstätten außerhalb des Mutterlandes einer MNU dar.⁴⁾ Hier stehen für die Unternehmung jedoch weniger Ziele der Erhaltung des Marktanteils als der Schaffung neuer Märkte und Rentabilitätsüberlegungen im Vordergrund.
- Förderungsmaßnahmen des Mutterlandes der MNU. Mit diesen Maßnahmen verfolgt das Mutterland oft nationalpolitische Ziele wie z.B. die Sicherung ausländischer Rohstoffquellen; ebenfalls werden Förderungsmaßnahmen im Rahmen der Entwicklungshilfe getroffen.⁵⁾

1) Brooke, M.Z. und Remmers, H.L.: (The Strategy, 1970), S.227

2) Ebenda

3) Ebenda, Vgl. auch Dance, W.D.: An Evolving Structure for Multinational Operations, in: Columbia Journal of World Business, November-Dezember 1969, S.26; und Der Spiegel, Nr. 39, 1973, S.36

4) Vgl. Fröhlich, F.W.: (Multinationale Unternehmen, 1974), S.41f.

5) Ebenda, S.42f.

bb. Reaktion auf Maßnahmen anderer Unternehmungen

- Bei hoher Konkurrenz im Mutterland kann sich eine Unternehmung durch Errichtung von Unternehmungsteilen im Ausland einem existenzbedrohenden Wettbewerb entziehen¹⁾ bzw. einen Ausgleich für Umsatzeinbußen im Mutterland schaffen.
- Zuliefer- und Serviceunternehmungen, die für MNU tätig sind, müssen z.T. ebenfalls Produktionsstätten und Dienstleistungsbetriebe im Ausland errichten, um den Anforderungen der Tochterunternehmungen der MNU in den verschiedenen Ländern entsprechen zu können.²⁾
- Gründet eine Unternehmung Tochtergesellschaften im Ausland, dann müssen exportierende Unternehmungen, die mit dieser Unternehmung um diese Auslandsmärkte konkurrieren, dies ebenfalls tun, wenn sie keine Marktanteile einbüßen wollen.

cc. Reaktion auf gesamtwirtschaftliche Entwicklungen

- Bei einer Marktsättigung im Inland können durch geographische Diversifikation neue Absatzmärkte erschlossen werden.³⁾
- Bei einem Arbeitskraftmangel auf dem Inlandsmarkt kann die Produktion im Ausland Kapazitätserweiterungen ermöglichen und zu einer kostengünstigeren Produktion führen.
- Die Errichtung von Produktionsstätten im Ausland und die Erschließung neuer Auslandsmärkte kann krisenempfindlichen Industriezweigen als Konjunkturausgleich dienen.⁴⁾

1) Vgl. McDonald, J.G.: Die neue Konzeption vom Aufbau einer Weltfirma, in: management international review, 1961, Nr.5/6. S.33

2) Vgl. Vernon, R.: (Sovereignty at Bay, 1971), S.75, und Heldring, F.: Multinational Banking Strives for Identity, in: Columbia Journal of World Business, November-Dezember 1968, S.50.

3) Vgl. Vernon, R.: (Sovereignty at Bay, 1971), S.76; auch Reh, W.F.: Führen, Investieren, Produzieren im Ausland, Heidelberg 1970, S.64

4) Vgl. McDonald, J.G.: (Die neue Konzeption, 1961), S.33

b. Offensive Gründe

- ein häufiges Motiv für Direktinvestitionen im Ausland liegt in deren höherer Rentabilität gegenüber Inlandsinvestitionen.¹⁾
- Die Gründung einer Tochtergesellschaft in einem Land, in dem das Management-Know-how dem des Mutterlandes der MNU überlegen ist, führt zur Erzielung von Erfahrungen und Kenntnissen, die von der gesamten Unternehmung verwertet werden können.²⁾
- Die Nutzung des internationalen Produktzyklus wird durch Unternehmungsteile in verschiedenen Ländern intensiviert und teilweise erst ermöglicht.³⁾
- Unterschiedliche Lohnkosten und Standortvorteile verschiedener Länder können von einer MNU für eine kostengünstigere Produktion genutzt werden, so daß eine internationale Arbeitsteilung innerhalb einer Unternehmung stattfindet.⁴⁾

Die Darstellung der Motive für die Errichtung von Unternehmungsteilen in mehreren Nationalstaaten wurde unter zwei Zielsetzungen vorgenommen. Zum einen dient sie der Beschreibung des erst in den letzten Jahren erfaßten Phänomens der multinationalen Unternehmung. Zum anderen läßt die Vielzahl defensiver Gründe erkennen, daß Wachstum und Gestaltung der MNU nur in begrenztem Umfang einer langfristigen rationalen Strategie entsprechen können. Die Umwelteinflüsse sind weitaus komplexer und wegen ihrer Vielfalt und Unterschiedlichkeit weniger leicht prognostizierbar als bei einer nationalen Unternehmung. Unter dem organisationstheoretischen Aspekt ist die Tatsache, daß die Gründung von Tochtergesellschaften mehr reaktiv denn aktiv erfolgt, deshalb von Bedeutung, weil die Anzahl der Tochtergesellschaften einer MNU für diese eine strukturbildende Größe darstellt. Aus diesem Grund ist eine flexible Strukturplanung und -gestaltung notwendig; denn die Integration neu angegliederter Tochtergesellschaften muß in relativ kurzer Zeit erfolgen können.

1) Vgl. Fröhlich, F.W.: (Multinationale Unternehmen, 1974), S. 52

2) Vgl. Tugendhat, Chr.: (Die Multinationalen, 1972), S. 68; Dies ist häufig ein Grund für europäische Unternehmungen, in den USA eine Tochtergesellschaft zu errichten.

3) Vgl. Vernon, R.: (Sovereignty at Bay, 1971), S. 70ff.

4) Beispiele dafür werden angeführt von Tugendhat, Chr.: (Die Multinationalen, 1972), S. 147

1.4 Der Begriff der multinationalen Unternehmung

1.4.1 Zur Problematik der Begriffsbildung

Die Bestimmung des Begriffs der multinationalen Unternehmung wird dadurch erschwert, daß in der Literatur unterschiedliche Auffassungen sowohl über das Abbildungsobjekt als auch über die Bezeichnung eines bestimmten (inhaltlich übereinstimmend abgegrenzten) Abbildungsobjekts bestehen.

Ein Problem auf semantischer Ebene tritt dadurch auf, daß neben dem Attribut "multinational" von einigen Autoren das Wort "international" gleichbedeutend verwendet wird, d.h. daß zur gedanklichen Abbildung desselben Phänomens unterschiedliche Begriffe benutzt werden.¹⁾

Andererseits werden mit dem Begriff "multinationale Unternehmung" unterschiedliche Abbildungsobjekte erfaßt: einerseits zur Abgrenzung einer "nicht-nationalen" (d.h. multi- oder internationalen) Unternehmung gegenüber der nationalen Unternehmung;²⁾ andererseits zur Bestimmung einer Soll-Vorstellung eines Unternehmungstyps, der dadurch gekennzeichnet ist, daß er Aktivitäten auf internationaler Ebene ohne Rücksicht auf seine ursprüngliche Nationalität vornimmt, (und der einem Idealtyp nahekommt);³⁾ weiterhin wird der Begriff der multinationalen

1) So entspricht der Begriff der internationalen Unternehmung bei Bleicher u.a. und auch Sieber inhaltlich dem Begriff der multinationalen Unternehmung bei Steiner. Vgl. dazu: Bleicher, K. u.a.: Systemanalyse internationaler Unternehmungen, in: Unternehmungsführung. Festschrift für E. Kosiol zu seinem 75. Geburtstag. Hg.: J. Wild, Berlin 1974, S. 258; Sieber, E.H.: Die internationale Unternehmung, in: Gegenwartsfragen der Unternehmensführung. Festschrift zum 65. Geburtstag von W. Hasenack, Hg.: J.H. Engelleiter, Herne-Berlin 1966, S. 54f.; Steiner, G.A.: The Nature and Significance of Multinational Corporate Planning, in: Steiner, G.A. und Cannon, W.M.: Multinational Corporate Planning, New York, 1966, S. 6. Zur Diskussion der Bezeichnungen "multinationale" und "internationale" Unternehmung: Huppert, W.: Internationale Industriekonzerne, Berlin 1966, S. 26f.

2) Z.B. Kahmann, J.: Absatzpolitik multinationaler Unternehmungen, Berlin 1972, S. 17ff., auch Steiner, G.A.: (The Nature, 1966, S. 6)

3) Die Darstellung eines solchen Idealtyps z.B. bei Simmonds, K.: Multination? Well, Not Quite, in: Columbia Journal of World Business, Fall 1966, S. 115

Unternehmung zur Bezeichnung von Unternehmungen verwendet, die einen bestimmten Grad der Internationalisierung im Spannungsfeld zwischen nationaler Unternehmung und der Sollkonzeption der multinationalen Unternehmung erreicht haben.¹⁾

Eine weitere Komplizierung der Begriffsbildung ergibt sich dadurch, daß einzelne Autoren unterschiedliche Bezeichnungen auf jeweils andere reale Phänomene beziehen: so kann (1) die internationale Unternehmung Oberbegriff sein, der zur Abgrenzung gegenüber der nationalen Unternehmung dient; dann stellt die multinationale Unternehmung eine bestimmte Ausprägungsform der internationalen Unternehmung dar,²⁾ die Weltunternehmung eine weitere Abstufung der internationalen Unternehmung.³⁾ Ebenso aber ist möglich, daß (2) der Begriff der multinationalen Unternehmung als Oberbegriff verwendet wird, der dann entsprechend den verschiedenen Ausprägungen "nicht-nationaler" Unternehmungen weiter differenziert wird. So z.B. bei Perlmutter,⁴⁾ der einen ethnozentrischen, einen polyzentrischen und einen geozentrischen Typ unterscheidet - wobei letzterer wiederum der Konstruktion der Weltunternehmung entspricht. Daneben sind noch weitere Bezeichnungen für Erscheinungsformen "nicht-nationaler" Unternehmungen vorhanden.⁵⁾

1.4.2 Spezifische Definitionsansätze in der Literatur

1.4.2.1 Definition anhand quantitativer Merkmale

Die Definitionsansätze anhand quantitativer Merkmale dienen in der Regel einer Abgrenzung eines Typs einer "nicht-nationalen" Unter-

1) So z.B. Maisonrouge, J.G.: Multinationalismus, in: IBM-Nachrichten, Okt. 1967, S. 654; oder Reh, W.F.: (Führen, 1970), S.7

2) Siehe z.B. Bleicher, K. u.a.: (Systemanalyse, 1974), S. 258f.

3) So Sieber, E.H.: (Die internationale Unternehmung, 1966), S. 55

4) Perlmutter, H.V.: The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation, in: Columbia Journal of World Business, Januar-Februar 1969, S. 13f.

5) Vgl. z.B. Kircher, D.B.: Now the Transnational Enterprise, in: Harvard Business Review, Vol. 42 (1964), Nr. 2, S. 8, der den Begriff der "transnationalen" Unternehmung einführt; oder Robinson, R.D.: International Management, New York 1967, S. 154, wo die Bezeichnung "supranationale" Unternehmung geprägt wird.

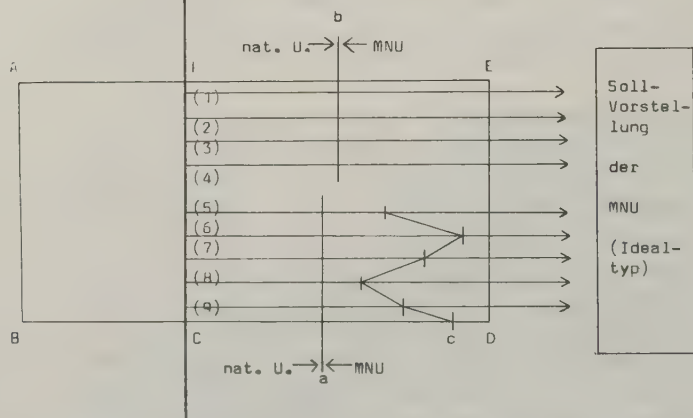


Abbildung 1: Definitionsansätze der MNU

- (1) - (4) = qualitative Merkmale
(5) - (9) = quantitative Merkmale
a = Abgrenzung anhand quantitativer Merkmale
b = Abgrenzung anhand qualitativer Merkmale
c = Internationalisierungsprofil

- ABDE = sämtliche Unternehmungen im Realbereich
ABCF = Unternehmungen mit Systembeziehungen zu einem Nationalstaat
CDEF = Unternehmungen mit Systembeziehungen zu mehreren Nationalstaaten

nehmung gegenüber dem Typ der nationalen Unternehmung (Vgl. Abb.1 auf dieser Seite). Diesen Definitionen liegen im allgemeinen Quotienten zugrunde, die das Auftreten bestimmter Merkmale wie Umsatz, Investition,¹⁾ Produktion, Gewinn oder Wachstumsrate in Gastländern im Verhältnis ihres Auftretens im Mutterland oder im Gesamtsystem der MNU quantitativ erfassen. Die bekannteste Abgrenzung der MNU anhand quantitativer Merkmale erfolgte in einer empirischen Studie der Harvard Business School,²⁾ die Grundlage mehrerer wissenschaftlicher Untersuchungen ist.³⁾

In dieser Studie wird eine Unternehmung als multinational bezeichnet, wenn sie in der Zeitschrift Fortune unter den 500 größten (amerikanischen) Unternehmungen verzeichnet ist und sie in mindestens sechs Ländern Direktinvestitionen getätigt hat, welche ins-

- 1) Zum Merkmal Investition vgl. z.B. Clee, G.H.: Guidelines for Global Business, in: Columbia Journal of World Business, Winter 1966, S.97f.; er weist darauf hin, daß eine Unternehmung häufig dann als multinational bezeichnet wird, wenn sie mindestens 20 Prozent ihres Kapitals im Ausland investiert hat.
- 2) Vgl. Vernon, R.: (Sovereignty at Bay, 1971), S.7ff.
- 3) Z.B. Stopford, J.M. und Wells, L.T.: Managing the Multinational Enterprise, London 1972; Vernon, R.: (Sovereignty at Bay, 1971)

gesamt mindestens 25 Prozent ihrer Gesamtinvestitionen ausmachen.

Sieht man davon ab, daß lediglich Unternehmungen amerikanischen Ursprungs erfaßt wurden, dann lassen sich quantitative Abgrenzungen hinsichtlich der Unternehmungsgröße feststellen, hinsichtlich der Zahl der Länder, in denen Direktinvestitionen vorgenommen wurden, und hinsichtlich des Verhältnisses von Direktinvestitionen in Gastländern zu denen der gesamten Unternehmung.

1.4.2.2 Definition anhand qualitativer Merkmale

Einige Autoren bezeichnen eine Unternehmung dann als multinational, wenn sie im Rahmen ihrer internationalen Tätigkeit bestimmten qualitativen Anforderungen entspricht. Ziel der Definition ist überwiegend - wie bei den quantitativen Merkmalen - eine Abgrenzung der nationalen von einer "nicht-nationalen" Unternehmung.

Als qualitatives Merkmal wird z.B. die Aufhebung der internationalen Division genannt,¹⁾ da die Organisationsform der internationalen Division eine Trennung von In- und Auslandsaktivitäten insbesondere beim Planungs- und Entscheidungsprozeß der Unternehmung bewirkt. Nach Kolde²⁾ ist eine Unternehmung international, wenn ihre Auslandsaktivitäten Einfluß auf ihre organisatorische Struktur ausüben.

Neben strukturellen Merkmalen werden die Unternehmensphilosophie³⁾ und die Einstellung der executives⁴⁾ als Merkmale der Multinationalität angeführt. Von einigen Autoren werden zur Kennzeichnung der multinationalen Unternehmung auch quantitative und qualitative Merkmale kombiniert verwendet.⁵⁾

1) Vgl. Business Week, 20. April 1963, S.64-86, abgedruckt in: Dale, E.: Readings in Management: Landmarks and New Frontiers, (McGraw-Hill), 1970, S.464

2) Vgl. Kolde, E.J.: International Business Enterprise, Englewood Cliffs, N.J., 1968, S.11

3) Vgl. The Growth and Spread of Multinational Companies, QER Special No.5, London 1971, S.5

4) Vgl. Perlmutter, H.V.: (The Tortuous Evolution, 1969), S.10f.

5) So z.B. Maisonrouge, J.G.: (Multinationalismus, 1967), S.654

1.4.2.3 Die Soll-Vorstellung (Idealtyp) der multinationalen Unternehmung

Von einigen Autoren wird ein Idealtyp der multinationalen Unternehmung abgegrenzt, der ebenfalls anhand quantitativer und qualitativer Merkmale bestimmt wird. Ziel einer solchen Konstruktion ist es, Aussagen über einen Unternehmungstyp treffen zu können, dessen Identität und Verhalten (Umweltbeziehungen, Zielbildung, Informationsaufnahme, -verarbeitung und -abgabe, Planung, Organisation, Kontrolle etc.) sich eindeutig von der Identität und dem Verhalten einer nationalen Unternehmung unterscheiden.

Nach Kaufmann¹⁾ liegt ein solcher Idealtyp vor, wenn Management, Eigentümer, Unternehmungsressourcen und Produktion geographisch weit gestreut sind. Simmonds²⁾ nennt als Merkmale eine weltweite Gruppe von Investoren, Beschäftigten und Konsumenten sowie eine Auswahl von Führungskräften ohne Rücksicht auf deren Nationalität. Ähnliche Merkmale weisen die transnationale Unternehmung bei Kircher³⁾ und die Weltunternehmung bei Sieber⁴⁾ auf.

Die Führungskräfte eines solchen Idealtyps würden sich in Konfliktfällen zwischen der Unternehmung und ihrem Ursprungsland zugunsten der Unternehmung entscheiden.⁵⁾ Eine derartige Entscheidung erscheint in jeder "nicht-nationalen" Unternehmung um so eher möglich, je weiter diese ihre (Umwelt-) Beziehungen über den begrenzten Bereich eines Nationalstaates ausdehnt, je weitergehend "die Überwindung ihrer nationalen Bindungen"⁶⁾ ist.

Solch eine Soll-Vorstellung der multinationalen Unternehmung kann jedoch nicht zur Abgrenzung eines Erfahrungsgegenstandes dienen, denn ihre hervortretenden Merkmale sind das Normative und das Utopische.⁷⁾ Normativ, weil er als "erstrebenswertes

1) Vgl. Kaufmann, O.: Strategies of Expansion and Organizational Developments in European and American Firms, in: The Journal of Management Studies, Februar 1972, S.83

2) Simmonds, K.: (Multinational?, 1966). S.115

3) Vgl. Kircher, D.B.: (Transnational Enterprise, 1964), S.8

4) Vgl. Sieber, E.H.: (Die internationale Unternehmung, 1966), S.55

5) So Simmonds, K.: (Multinational?, 1966), S.115

6) Bleicher, K. u.a.: (Systemanalyse, 1974), S.258

7) So Zünd, A.: (Kontrolle und Revision, 1973), S.37

Ideal" dargestellt wird, utopisch, weil er nur sehr langfristig oder überhaupt nicht realisierbar ist.¹⁾ Das läßt sich damit begründen, daß der fortschreitende Internationalisierungsprozeß einer Unternehmung nicht zu einer Extrapolation der Entwicklung einzelner Merkmale führen muß wie z.B. zu einer vollständigen Internationalisierung des Top Management und der Eigentümer oder zu einer weltweiten geographischen Streuung der Produktionsstätten. Vielmehr steigt die Gefahr, daß ein solcher Unternehmungstyp mit zu vielen und zu genau gekennzeichneten Merkmale besetzt, also überbestimmt ist.

1.4.2.4 Abgrenzung der multinationalen Unternehmung anhand eines Internationalisierungsprofils

Einige Autoren erklären die MNU als eine Unternehmung auf einem Entwicklungspfad zwischen den Extremtypen der nationalen Unternehmung und der Weltunternehmung bzw. dem Idealtyp der multinationalen Unternehmung. Gemeinsam ist diesen Ansätzen, daß sie im Bereich zwischen nationaler Unternehmung und Weltunternehmung keine Typenbildung vornehmen,²⁾ und infolgedessen den Untersuchungsgegenstand nicht willkürlich eingrenzen bzw. unterteilen.

Hovell³⁾ betrachtet die multinationale Unternehmung z.B. anhand des Merkmals "Zeit": die MNU ist eine Unternehmung, welche sich von einer nationalen Unternehmung mit ersten internationalen Aktivitäten in Richtung auf den Idealtyp der multinationalen Unternehmung entwickelt. Ihre Möglichkeiten zur Internationalisierung ergeben sich dabei aus den ihr jeweils zur Verfügung stehenden (begrenzten) Ressourcen. Hederer u.a.⁴⁾ zeigen ein Internationalisierungsprofil multinationaler Unternehmungen auf, das in der Form einer graphischen Darstellung die (unterschiedliche) Entwicklung einzelner quantitativer Merkmale beschreibt.

1) Zünd, A.: (Kontrolle und Revision, 1973), S. 37

2) Vgl. derselbe, S. 41

3) Vgl. Hovell, P.J.: International Operations and Corporate Planning, in: The Journal of Management Studies, Oktober 1969, S.309

4) Vgl. Hederer, G.: Kumar, B. und Müller-Heumann, G.: Begriff und Wesensinhalt der internationalen Unternehmung, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 21. Jg. (1970), S. 517ff.

1.4.2.5 Kritische Betrachtung der einzelnen Definitionen

Die zentrale Frage zur Beurteilung der einzelnen Definitionsansätze ist die Frage nach dem jeweiligen Definitionsziel. Bei der Mehrzahl der Ansätze wird versucht, den Typ der nationalen Unternehmung gegenüber einem "nicht-nationalen" Unternehmungstyp abzugrenzen. Lediglich die Erfassung von Unternehmungen anhand ihres Internationalisierungsprofils verzichtet (vorläufig) auf eine Typenbildung; sie hat das Aufzeigen spezifischer Internationalisierungsmerkmale einer Unternehmung zum Ziel, welche Grundlage weiterer Analysen sein können.

In Abbildung 1 auf Seite 14 wird die Gesamtheit aller (nationalen und "nicht-nationalen") Unternehmungen durch das Rechteck ABDE repräsentiert. Nationale Unternehmungen ohne direkte Beziehungen zum Ausland werden von dem Rechteck ABCF erfaßt, diejenigen (nationalen und "nicht-nationalen" Unternehmungen) mit Auslandsbeziehungen von dem Rechteck FCDE. Außerhalb des Bereichs der realen Phänomene steht die Soll-Vorstellung der multinationalen Unternehmung, die durch Extrapolation einzelner Internationalisierungsmerkmale über deren reales Auftreten hinaus gewonnen wird.

Beurteilungskriterium für die einzelnen Definitionsansätze soll die systemtheoretische Abgrenzung von Bleicher u.a.¹⁾ sein: jede Unternehmung als System hat eine bestimmte regionale Identität. Die nationale Unternehmung besitzt eine "nationale" Identität, die Identität der multinationalen Unternehmung ist "überregional". Der Identitätswandel einer Unternehmung geschieht durch einen "Entwicklungssprung", durch die "Überwindung ihrer nationalen Bindungen, die sich auf mehrere Dimensionen ihrer Systemumwelt erstrecken".²⁾

Die Hypothese eines Identitätswandels einer nationalen zu einer multinationalen Unternehmung beruht auf der Vorstellung, daß die Art, Quantität, Intensität und Dauer der Austauschbeziehungen des Systems Unternehmung mit seiner Umwelt (hier unterschieden nach dem Merkmal: ein oder mehrere Nationalstaat(en)) die

1) Vgl. Bleicher u.a.: (Systemanalyse, 1974), S. 258

2) Ebenda

Eigendefinition der Unternehmung (durch ihre Mitarbeiter) und ihr Verhalten bestimmen. Aus der Eigendefinition (Unternehmensphilosophie, Einstellung der executives) oder dem - auch vergangenen - Verhalten (Anteil der Auslandsinvestitionen, der Auslandsproduktion, des Auslandsumsatzes an den entsprechenden Werten der Gesamtunternehmung; Organisationsstruktur) können Rückschlüsse auf die regionale Identität einer Unternehmung gezogen werden.

Die Definitionsansätze anhand quantitativer Merkmale haben den Vorteil großer Operationalität. Sie bilden die Grundlage für eine eindeutige Entscheidung, ob eine Unternehmung - entsprechend der definitorischen Abgrenzung - eine nationale oder eine überregionale Identität besitzt. Andererseits erfassen sie nur den meßbaren Bereich von Merkmalen des Systemverhaltens, wodurch die Wahrscheinlichkeit verringert ist, daß die Merkmale tatsächlich Indikatoren für eine bestimmte Identität der Unternehmung sind.¹⁾ Neben der Problematik ihrer Auswahl und Aussagefähigkeit tritt eine gewisse Willkür bei ihrer zahlenmäßigen Festlegung auf.²⁾ (Vgl. in Abbildung 1 die Senkrechte a in Rechteck FCDE, die eine solche willkürliche Festlegung symbolisieren soll).

Die Definitionsansätze anhand qualitativer Merkmale scheinen eher geeignet, den Identitätswandel zu erfassen. Sie berücksichtigen neben qualitativen Verhaltensmerkmalen auch Komponenten der Eigendefinition, welche - bei zielgerichtetem Verhalten - wahrscheinlich ein wesentlicher Faktor für Identitätsbildung und -wandel sind. Ebenfalls problematisch ist hier die Auswahl der Merkmale, dazu kommt die Schwierigkeit ihrer Operationalisierung. Auch ist die Grenze zwischen einer Unternehmung mit nationaler und einer mit überregionaler Identität ohne eine gewisse Willkür kaum bestimmbar. (Vgl. die Senkrechte b in Abb. 1; die Willkür könnte verringert werden, wenn anstelle der senkrechten Geraden ein weitergefaßter Grenzbereich bestimmt würde, innerhalb dessen die Identitätsbestimmung nur unter Heranziehung weiterer - z.B. quantitativer - Kriterien erfolgen dürfte).

1) Man kann die quantitativen Merkmale auch als Indikatoren qualitativer Unterschiede werten; vgl. Zünd, A.: (Kontrolle und Revision, 1973), S. 39. Sie stehen dann für etwas, das von Sieber als ein Umschlagen von Quantität in Qualität bezeichnet wird; vgl. Sieber, E.H.: (Die internationale Unternehmung, 1966), S.54

2) Vgl. Kahmann, J.: (Absatzpolitik, 1972), S. 17

Die Konstruktion einer Soll-Konzeption der multinationalen Unternehmung vermeidet die eben genannte Abgrenzungsproblematik, indem sie (quantitative und qualitative) Kriterien anführt, die eindeutig den Rückschluß auf eine Unternehmung mit überregionaler Identität zulassen. Da dieser Idealtyp einer multinationalen Unternehmung jedoch im Bereich realer Phänomene nicht anzutreffen ist, wird gerade die wichtige Abgrenzungsproblematik zwischen nationaler und "nicht-nationaler" Unternehmung ausgeklammert (vgl. Abb.1).

Die Darstellung von Unternehmungen anhand eines Internationalisierungsprofils verschließt sich der Abgrenzungsfrage nicht, sie bildet jedoch nur eine Vorstufe für eine spätere Abgrenzung. Sie kann als methodische Grundlage zur empirischen Untersuchung des Ausmaßes internationaler Aktivitäten von Unternehmungen verwendet werden,¹⁾ wobei eine (oder mehrere) Typenbildung(en) entsprechend der Häufung bestimmter quantitativer Merkmale vorgenommen werden kann (können). Der Vorteil dieses Ansatzes besteht darin, daß eine mögliche Abgrenzung aufgrund empirischer Ergebnisse erfolgt, eine a-priori-Entscheidung vermieden wird. Sein Nachteil liegt darin, daß er - zumindest bei Hederer u.a. - auf quantitativen Merkmalen beruht, welche nur bedingt Schlußfolgerungen (auf eine eher qualitativ erfaßbare) Identität einer Unternehmung zulassen.

1.4.3 Die Definition der multinationalen Unternehmung als Grundlager dieser Arbeit

Ausgangspunkt für die Definition der multinationalen Unternehmung in dieser Arbeit sollen die Definitionen von Bleicher u.a. und Sieber sein: Bleicher u.a.²⁾ erklären den Identitätswandel zur multinationalen Unternehmung anhand des Integrationsgrades einer Unternehmung in mehrere Länder unter einem Hinweis auf Sieber, der eine Unternehmung dann als multinational bezeichnet, "wenn sie sich durch eine substanzielle

1) Vgl. Hederer, G., Kumar, B. und Müller-Heumann, G.: (Begriff, 1970), S.520

2) Vgl. Bleicher u.a.: (Systemanalyse, 1974), S. 258

Beteiligung am Produktionsprozeß in mehreren Ländern in die Wirtschaft dieser Länder dauerhaft integriert hat", ¹⁾ durch eigene Filialen oder Tochtergesellschaften.

Unmittelbar im Zusammenhang mit dieser Definition von Bleicher u.a. und Sieber müssen zwei Ergänzungen vorgenommen werden: zum einen soll die Unternehmung nicht nur am Produktions-, sondern auch am Absatzprozeß in mehreren Ländern dauerhaft integriert sein, denn die Absatzfunktion führt eine Unternehmung in der Regel zu den umfangreichsten und (für ihr Sachziel) wesentlichen Austauschbeziehungen mit ihrer Umwelt; zum anderen soll sie nicht nur wirtschaftlich, sondern auch in rechtlicher, politischer und soziokultureller Hinsicht in mehrere Länder integriert sein (das ist häufig Folge oder Voraussetzung einer wirtschaftlichen Integration).

Weiterhin soll hinsichtlich ihrer Eigendefinition eine zusätzliche Bedingung aufgestellt werden: in der multinationalen Unternehmung muß eine multinationale Perspektive vorherrschen, eine Perspektive, die nicht allein den Wertmaßstäben eines einzigen Kulturkreises entstammt. Denn das Rationalprinzip menschlichen Handelns erfordert bei internationaler Tätigkeit die Relativierung kulturspezifischer Werthaltungen der Entscheidungsträger einer Unternehmung. Andernfalls wären Handlungen der Entscheidungsträger nur im Rahmen der (begrenzenden) kulturbedingten Wertvorstellungen eines Kulturkreises rational. (In diesem Fall würden Handlungsgrenzen auftreten, wie sie für den ethnozentrischen Unternehmungstyp kennzeichnend sind). ²⁾

Zusätzlich verlangt das Rationalprinzip menschlichen Handelns, daß die MNU alle Vorteile nutzt, die ihr gegenüber einer nationalen Unternehmung aus ihrer internationalen Tätigkeit erwachsen können. Diese Vorteile sollen als Synergieeffekte bezeichnet werden, da sie nur durch das Zusammenwirken der Subsysteme der MNU in den einzelnen Ländern erzielt werden können.

Zielsetzung dieser Arbeit ist es, Aussagen über Organisation und

1) Sieber, E.H.: Die multinationale Unternehmung, der Unternehmungstyp der Zukunft?, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 23. Jg. (1969), S. 417f.

2) Zum ethnozentrischen Typ der multinationalen Unternehmung: siehe Perlmutter, H.V.: (The Tortuous Evolution, 1969), S.16

Führung hinsichtlich der Systemgestaltung der MNU zu treffen. Eine umfassende Systemgestaltung, die das Gesamtsystem der MNU umfaßt, ist unter der Voraussetzung einer multinationalen Perspektive ihrer Entscheidungsträger nur dann gewährleistet, wenn ein Interesse an einem ausgeprägten Strukturierungszusammenhang der Subsysteme der MNU in den verschiedenen Ländern besteht. Voraussetzung eines solchen Interesses soll neben dem Ertrags- das Kontrollmotiv der Muttergesellschaft hinsichtlich ihrer ausländischen Tochtergesellschaften bzw. ihrer Kapitalanteile an ausländischen Gemeinschaftsunternehmungen sein; d.h. es muß eine Direktinvestition im Gegensatz zu einer Portfeuilleinvestition vorliegen, da bei letzterer lediglich eine Ertragsabsicht besteht.¹⁾ Doch auch das Kontrollmotiv bezieht sich nur auf einen Aspekt des Gesamtsystem-Zusammenhanges. Aus diesem Grund sollen zusätzlich die Gesichtspunkte der Steuerungs- und Koordinierungsabsicht betont werden.

In dieser Arbeit sollen diejenigen Unternehmungen als multinational angesehen werden, die wesentlich am Produktions- und Absatzprozeß mehrerer Länder beteiligt und in wirtschaftlicher, rechtlicher, politischer und sozio-kultureller Hinsicht in diese Länder integriert sind. Zwischen ihren Subsystemen muß ein Steuerungs-, Koordinations- und Kontrollzusammenhang bestehen, in ihr Zielsystem muß die Zielsetzung der Synergieerzielung bei internationaler Tätigkeit aufgenommen sein und ihre Regelungsprozesse müssen auf der Grundlage einer multinationalen Perspektive vollzogen werden.

Eine Operationalisierung dieser Kriterien ist für den Untersuchungszweck dieser Arbeit nicht erforderlich.

1) Vgl. Dornis, P.: Public Relations der internationalen Unternehmung, Meisenheim am Glan, 1971, S. 21f.

1.5 Die multinationale Unternehmung als System

1.5.1 Die Unternehmung aus systemtheoretischer Sicht

Der Systembegriff wird in der Literatur keineswegs einheitlich gefaßt. So versteht Churchman unter einem System eine "Anzahl von Komponenten, die in der Absicht zusammengesetzt sind, für mehrere Aufgaben eine Lösung zu finden";¹⁾ nach Ackoff ist ein System "any entity, conceptual or physical, which consists of interdependent parts".²⁾ Hier soll von der mengentheoretischen Definition von Klaus ausgegangen werden, in der weder auf Eigenschaften des Systems noch auf einen Systemzweck Bezug genommen wird. Er definiert ein System als "Menge von Elementen und Menge von Relationen, die zwischen diesen Elementen bestehen".³⁾

Die Unternehmung kann als produktives soziales System gekennzeichnet werden, wenn man zugrunde legt, daß "der Objektbereich der Betriebswirtschaftslehre alle im Bereich der Wirtschaft produktiv tätigen sozialen Systeme umfaßt".⁴⁾ Zur Abgrenzung des Systems Unternehmung gegenüber anderen Systemen kann ferner die Bestimmung spezifischer Systemeigenschaften der Unternehmung dienen. Hinsichtlich der wesentlichen Systemeigenschaften kann die Unternehmung bezeichnet werden als:

- reales System: nach der ontologischen Einordnung muß die Unternehmung als reales System im Gegensatz zu formalen und idealen Systemen bezeichnet werden;⁵⁾
- künstliches System: hinsichtlich der Systementstehung zur

1) Churchmann, C.W.: Einführung in die Systemanalyse, München, 1970, S.34

2) Ackoff, R.L.: Systems, Organizations, and Interdisciplinary Research, in: General Systems, Yearbook of the Society for General Systems Research, Hg.: L.v.Bertalanffy, Vol. V (1960), S.1

3) Klaus, G.: Wörterbuch der Kybernetik, Hamburg 1971, S.634

4) Ulrich, H.: Die Unternehmung als produktives soziales System, Schriftenreihe "Unternehmung und Unternehmensführung" 1, Bern und Stuttgart, 1970, S.33

5) Vgl. Lindemann, P.: Kybernetik, in: Management-Enzyklopädie, München, 1970, S.1268

Abgrenzung gegenüber natürlichen Systemen;¹⁾

-- offenes System: bei offenen - im Gegensatz zu geschlossenen - Systemen bestehen Beziehungen zwischen System und Umwelt, die einen Austausch von Materie, Energie und/oder Informationen beinhalten;²⁾

-- dynamisches System: dynamische Systeme unterscheiden sich von statischen dadurch, daß in ihnen "Bewegung" oder "Verhalten" feststellbar ist;³⁾

-- zielorientiertes System: das System dient nicht allein den Zwecksetzungen seiner Umwelt, sondern es besitzt einen eigenen Ermessensspielraum, innerhalb dessen es sein Verhalten selbst bestimmen kann;⁴⁾

-- probalistisches System: hinsichtlich der Determiniertheit sind Unternehmungen den probalistischen Systemen zuzurechnen, d.h. Systemen, die "keine streng detaillierte Voraussage" darüber zulassen, wie ihre Teile aufeinander einwirken;⁵⁾

-- äußerst komplexes System: Beer⁶⁾ unterteilt Systeme nach dem Grad ihrer Komplexität in einfache, komplexe und äußerst komplexe, wobei letztere sich von den ersten beiden dadurch unterscheiden, daß sie nicht vollständig beschreibbar sind.

1) Vgl. Lindemann, P.: (Kybernetik, 1970), S.1268

2) Vgl. Ulrich, H.: (Unternehmung als System, 1970), S. 112

3) Derselbe, S. 113

4) Vgl. derselbe, S. 114

5) Vgl. Beer, St.: Kybernetik und Management, Frankfurt 1963, S. 28

6) Vgl. derselbe, S. 27

1.5.2 Subsysteme und Umsystem der multinationalen Unternehmung

Die Bestimmung dessen, was als System definiert wird, was als Umwelt dieses Systems und was als Subsystem, d.h. als Systemteil, der ebenfalls der allgemeinen Systemdefinition genügt, hängt von dem jeweiligen Zweck der Untersuchung ab.¹⁾ Formal müssen Systeme als Identitäten begriffen werden, die sich in ihrer Umwelt durch "Stabilisierung einer Innen/Außen-Differenz"²⁾ erhalten, d.h. es entstehen "Bereiche unterschiedlicher Komplexität",³⁾ ein Komplexitätsgefälle von der Umwelt über das definierte System zu dem (den) Subsystem(en). Im Rahmen einer anderen Untersuchung kann der zuvor als Subsystem identifizierte Systemteil als System, das vorher als System Betrachtete als (Teil der) Umwelt definiert werden. Als Element eines Systems gilt jeder Systemteil, der nicht mehr weiter aufgeteilt werden kann oder soll,⁴⁾ ebenfalls eine Frage des Untersuchungszwecks.⁵⁾ Als Umwelt wird alles angesehen, das außerhalb des betrachteten Systems liegt.

Durch isolierende Betrachtung lassen sich verschiedene Subsysteme einer Unternehmung identifizieren: so z.B. das Zielsystem als Gesamtheit aller Zielelemente und deren Beziehungen untereinander, das Personalsystem der personalen Elemente und ein realtechnisches System sachlicher Hilfsmittel.⁶⁾ Spezifische Subsysteme der MNU lassen sich aus unserer Definition der MNU ableiten, und zwar aus dem Definitionsmerkmal, daß eine MNU die Nationalität von mehr als einem Nationalstaat besitzt. Denn die Umwelt der MNU läßt sich ihrerseits in Subsysteme mit unterschiedlichen Zielvorstellungen und Regelungsmechanismen unterteilen: in die verschiedenen Nationalstaaten, in denen die MNU Unternehmungsteile unterhält. Jeder Teil der MNU, der -geographisch gesehen- in ei-

1) Vgl. dazu das Beispiel von Beer, S.: (Kybernetik und Management, 1963), S.24f.

2) Luhmann, N.: Zweckbegriff und Systemrationalität, Tübingen, 1968, S. 120

3) Derselbe, S. 121

4) Vgl. Ulrich, H.: (Unternehmung als System, 1970), S.107

5) Vgl. Lindemann, P.: (Kybernetik, 1970), S.1268

6) Bleicher, K.: Perspektiven für Organisation und Führung von Unternehmungen, Baden-Baden und Bad Homburg vor der Höhe, 1971, S. 13

nem bestimmten Nationalstaat liegt, ist zugleich Subsystem dieses Staates. Er unterliegt den rechtlichen Regelungen in diesem Staat und ist politisch, wirtschaftlich und überhaupt in jeder Austauschbeziehung zwischen Unternehmung und Umwelt mit diesem Nationalstaat verbunden. Auf diese Weise kann jeder Teil der MNU als Subsystem abgegrenzt werden, der in einem anderen Nationalstaat liegt als der Rest der Unternehmung.

Die hier vorgenommene Abgrenzung nach dem Kriterium der Zugehörigkeit zu einem (bestimmten) Nationalstaat ist für das Verständnis der Regelungs-, Anpassungs- und Lernprozesse der MNU wesentlich. Die Unternehmung als offenes System steht mit ihrer Umwelt in einer Austauschbeziehung, einer Input-Output-Beziehung in Form eines Transfers von Elementen und/oder Subsystemen zwischen Umwelt und System.¹⁾ Geht man davon aus, daß in jedem Staat eigenständige Muster solcher Austauschbeziehungen vorherrschen, dann muß der in einem Nationalstaat liegende Systemteil der MNU als Subregler angesehen werden, der durch eigene Anpassungs- und Lernprozesse die Austauschbeziehungen zu seiner unmittelbaren Umwelt mitgestaltet - bei gleichzeitiger Verfolgung von eigenen Subsystemzielen und Gesamtzielen der MNU.

Ein bedeutendes Merkmal der Grenzziehung zwischen System und Umwelt, das auch für die Identifizierung von Subsystemen gilt, ist das Ausmaß der Beziehungen zwischen Elementen: zwischen den Elementen (und Subsystemen) eines Systems besteht ein höheres Ausmaß an Beziehungen als zwischen Elementen des Systems und denen der Umwelt.²⁾ Ein Subsystem der MNU im oben definierten Sinne ist systemtheoretisch dadurch gekennzeichnet, daß es ein höheres Maß an Beziehungen zu dem jeweiligen Nationalstaat als seiner unmittelbaren Umwelt hat als der Rest der MNU. Alle Unternehmungsteile einer MNU, die in einem Nationalstaat liegen, können jedoch nicht grundsätzlich

1) Vgl. Ulrich, H.: (Unternehmung als System, 1970), S.112

2) Vgl. ebenda, S.108

als ein einziges Subsystem identifiziert werden. Sie sind zwar alle hinsichtlich desselben Merkmals von anderen Teilen der MNU abgegrenzt (- durch die Zugehörigkeit zu einem bestimmten Nationalstaat -), doch können mehrere Unternehmungsteile in einem einzigen Staat ebenfalls hinsichtlich des Ausmaßes der (Element-)Beziehungen als verschiedene Subsysteme der MNU erkannt werden.

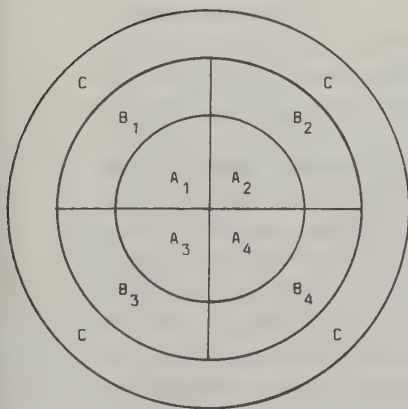


Abbildung 2: Subsysteme und Umwelt der multinationalen Unternehmung
(in mengentheoretischer Darstellung)

- A = Gesamtsystem der MNU
 $= A_1 + A_2 + A_3 + A_4$
 $A_{1,2,3,4}$ = Nationale Subsysteme in Land 1,2,3,4
 $B_{1,2,3,4}$ = Länder, in denen nationale Subsysteme der MNU bestehen
 $=$ Nationale Umsysteme
 C = Menge aller Länder
 $B + C$ = Umwelt der MNU

In Abbildung 2 werden Subsysteme und Umwelt des Systems "multinationale Unternehmung" dargestellt, welche durch isolierende Betrachtung gewonnen wurden. Die Umwelt der MNU wird durch die Menge aller Nationalstaaten repräsentiert, die untergliedert wurde in die Menge der Staaten, in der die MNU Unternehmungsteile unterhält, und die Menge derjenigen, mit denen sie in anderer Weise oder gar nicht verbunden ist. Die Unterteilung der Umwelt nach dem Merkmal des Nationalstaats in Subsysteme kann auch aus systemtheoretischer Sicht begründet werden:¹⁾ die Abgrenzung erfolgt entsprechend dem Ausmaß der (Element-) Beziehungen. Diese Teilsysteme der Umwelt sollen als nationale Umsysteme

1) Diese Einteilung der Umwelt erfolgt entsprechend der Definition der MNU als Abgrenzung zur nationalen Unternehmung, um den Unterschied der Umwelten von nationaler und multinationaler Unternehmung zu kennzeichnen. Aus der Sicht der Marketing-Abteilung einer MNU wäre eine Unterteilung in verschiedene (nationale und internationale) Märkte u.U. zweckmäßiger.

der MNU bezeichnet werden. Da die MNU wie jede Unternehmung ein offenes System darstellt, d.h. Austauschbeziehungen zu ihrer Umwelt unterhält, kann eine Identifikation von Subsystemen der MNU entsprechend der Subsystembildung ihrer Umwelt erfolgen. Diese Subsysteme der MNU sollen als nationale Subsysteme bezeichnet werden.

Das nationale Subsystem wurde durch zwei Merkmale abgegrenzt: erstens durch das Merkmal der Zugehörigkeit zu einem Nationalstaat, d.h. durch die Eigenschaft, als Unternehmungsteil Subsystem des Nationalstaates zu sein, in dem der Rest der MNU nicht Subsystem ist; und zweitens durch eine weitere Abgrenzung anhand des Ausmaßes der Element- und/oder Subsystembeziehungen innerhalb dieses Unternehmungsteiles. Das erste Merkmal ist in diesem Zusammenhang als primär anzusehen. Das bedeutet, daß immer dann ein nationales Subsystem vorliegt, wenn sich ein Teil der MNU in einem anderen Land befindet als die übrigen Unternehmungsteile. Trifft das zweite Merkmal auf einen Unternehmungsteil in einem bestimmten Nationalstaat zusätzlich zu, dann kann man von zwei oder mehr nationalen Subsystemen in einem Nationalstaat sprechen.

Dieser Ansatz der Subsystem- und Umsystembildung der MNU weist darauf hin, daß die MNU im Gegensatz zur nationalen Unternehmung bei ihren Regelungs-, Anpassungs- und Lernprozessen die Umweltfaktoren (rechtlicher, politischer, wirtschaftlicher und soziologisch-kultureller Art) mehrerer Staaten berücksichtigen muß. Da jeder Staat ein anderes Muster von z.T. sehr unterschiedlichen Umweltfaktoren aufweist, müssen die einzelnen nationalen Subsysteme einer MNU eigenständige, voneinander abweichende Muster von Austauschbeziehungen mit ihren jeweiligen nationalen Umsystemen aufnehmen.¹⁾ Da die nationalen Subsysteme andererseits in einem solchen Ausmaß miteinander verbunden sein müssen, daß sie in ihrer Gesamtheit als System identifizierbar sind, wird durch diesen Aspekt auf eine spezifische Integrations-/Differenzierungsproblematik bei der Gestaltung der MNU hingewiesen.

1) Dieses ist eine vereinfachende Annahme für die Modellkonstruktion. Denn hinsichtlich der verschiedenen Umweltfaktoren stimmen Staatsgrenze und Homogenität der Umwelt

Die Abgrenzung nationaler Subsysteme und Umsysteme weist auf einen weiteren Aspekt hin: die Unternehmung als zielorientiertes System hat einerseits einen Verhaltensspielraum, innerhalb dessen sie eigene Ziele bestimmen kann, sie ist andererseits auch zweckorientiert, d.h. sie übt Funktionen im Interesse ihrer Umwelt aus bzw. soll diese Funktionen ausüben.¹⁾ In jeder Unternehmung können daher Zielkonflikte und "Zweck-Ziel-Konflikte" auftreten.²⁾ In der MNU sind diese Konflikte potentiell stärker ausgeprägt als in der nationalen Unternehmung, denn jedes nationale Subsystem der MNU ist zugleich Subsystem seines nationalen Umsystems und ihm werden infolgedessen spezifische Zwecksetzungen dieses Umsystems zugesprochen. Die Zwecksetzungen der nationalen Subsysteme weichen nicht nur aufgrund der Unterschiedlichkeit der Zielsetzungen der nationalen Umsysteme voneinander ab, sondern auch deshalb, weil die nationalen Umsysteme ihrerseits Subsysteme der gesamten Umwelt der MNU sind und zwischen ihnen konkurrierende Zielvorstellungen hinsichtlich der Zwecksetzung der MNU als Gesamtsystem bestehen können. Z.B. können zwei Nationalstaaten eine positive Kapitalbilanz als wesentliche Zielvorstellung haben. Der Staat, in dem eine Tochtergesellschaft der MNU liegt, wird von dieser die Nichtübertragung der Gewinne an die Muttergesellschaft zugunsten einer Reinvestition verlangen, wogegen der Staat der Muttergesellschaft eine möglichst hohe Ausschüttung verlangen wird.

Solche konkurrierenden Zielvorstellungen der nationalen Umsysteme der MNU, die für die MNU einen Zweckkonflikt darstellen, führen zu Zweck-Ziel-Konflikten der MNU mit mindestens einem der beteiligten nationalen Umsysteme; sie müssen aber nicht allein als Konflikte zwischen System und Umwelt auftreten, sondern können auch zu Konflikten innerhalb des Systems der MNU führen, wenn nationale Subsysteme solche Zwecksetzungen in ihr Zielsystem (als Zielsetzungen) übernehmen.

nicht in jedem Fall überein. So kann z.B. ein Staat mehrere Umwelten umfassen, mehrere Staaten eine homogene Umwelt repräsentieren; vgl. Zünd, A.: (Kontrolle und Revision, 1973), S. 52

1) Vgl. Ulrich, H.: (Unternehmung als System, 1970), S. 114

2) Vgl. derselbe, S. 119

Für das System der MNU einschließlich seiner Um- und Subsysteme können folgende Ziel- und Zweckkonflikte auftreten:

- (a) Zielkonflikte innerhalb einzelner Subsysteme der MNU;
 - (b) Zielkonflikte zwischen nationalen Subsystemen;
 - (c) Zweck-Ziel-Konflikte zwischen dem Gesamtsystem der MNU und der gesamten Umwelt oder einzelnen nationalen Umssystemen;
 - (d) Zweck-Ziel-Konflikte zwischen nationalem Subsystem und nationalem Umsystem;
 - (e) Zweckkonflikte zwischen nationalen Umsystemen, die auf konkurrierenden Zielvorstellungen hinsichtlich der Zwecksetzung der MNU oder ihrer nationalen Subsysteme beruhen.
- Aus ihnen können sich für die MNU Konflikte der Kategorien (a) bis (d) ergeben.

In Abbildung 3 werden Konflikte der Kategorien (b), (c) bzw. (d) und (e) dargestellt.

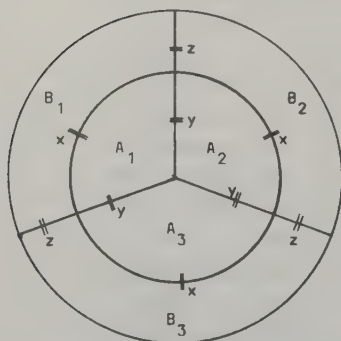


Abbildung 3:

Konflikte zwischen Subsystemen, Gesamtsystem und Umsystem der multinationalen Unternehmung

x = Zweck-Ziel-Konflikte

y = Zielkonflikte

z = Zweckkonflikte

A_{1,2,3} = Nationale Subsysteme

B_{1,2,3} = Nationale Umsysteme

1.5.3 Auswirkungen der multinationalen Perspektive auf die Subsystembildung der multinationalen Unternehmung

Die multinationale Perspektive wurde durch eine Relativierung kulturspezifischer Werthaltungen der Entscheidungsträger der MNU gekennzeichnet. Sie hat zum Ziel, eine einseitige Informationsaufnahme (Informationsselektion) und -verarbeitung zu vermeiden. Sie kann bei der Systemgestaltung dadurch

ihren Niederschlag finden, daß man - zunächst gedanklich - das System der MNU in zwei Arten von Subsystemen unterteilt; zum einen in die nationalen Subsysteme und zum anderen in die Führungszentrale des Gesamtsystems, die für die Regelung des Gesamtsystems verantwortlich ist.

Die unterschiedlichen Aufgaben der beiden Arten von Subsystemen liegen darin, daß

- die Führungszentrale für die externen Beziehungen des Gesamtsystems und die Regelung der Insystembeziehungen des Gesamtsystems (Umfang der Beziehungen der nationalen Subsysteme untereinander und Beziehungen der Führungszentrale zu den nationalen Subsystemen) verantwortlich ist,
- die nationalen Subsysteme vornehmlich für die Mehrzahl der Austauschbeziehungen mit ihrer unmittelbaren Umwelt und für den größten Teil der Insystembeziehungen innerhalb ihres eigenen Subsystems zuständig sind.

Diese Abgrenzung schließt nicht aus, daß die nationalen Subsysteme an Regelungsprozessen des Gesamtsystems partizipieren.

Bei fehlender Trennung von nationalen Subsystemen und Führungszentrale wird das Gesamtsystem der MNU von einem der nationalen Subsysteme geleitet, das in der Regel mit der Muttergesellschaft der MNU identisch ist. Für jedes nationale Subsystem ist es im Hinblick auf die Gestaltung seiner Umweltbeziehungen notwendig, die spezifischen Werthaltungen und Normen seines nationalen Umsystems zu erkennen und bei seinen Regelungs-, Anpassungs- und Lernprozessen zu berücksichtigen. Aus diesem Grund besteht bei der Leitung des Gesamtsystems der MNU durch ein nationales Subsystem die Gefahr, daß die Regelung des Gesamtsystems der MNU auf einer einseitigen, durch spezifischen Wertvorstellungen des nationalen Umsystems geprägten, Informationsgewinnung und -verarbeitung beruht und infolgedessen gegen das Rationalprinzip menschlichen Handelns verstoßen kann.

Außerdem ist bei der Abgrenzung von Führungszentrale und nationalen Subsystemen das Personal der Führungszentrale

gezwungen, sich vorwiegend den Problemen des Gesamtsystems der MNU zuzuwenden. Der Neigung vieler Führungskräfte, ihre Aufmerksamkeit "nach unten zu richten", ¹⁾ d.h. in diesem Fall, sich in erster Linie mit der Lösung von Problemen der Muttergesellschaft als nationalem Subsystem zu widmen (- aus dem in der Praxis die Mehrzahl der mit der Regelung des Gesamtsystems der MNU betrauten Führungskräfte rekrutiert wird²⁾-), kann durch die organisatorische Ausgestaltung dieser formalen Unterscheidung eine Grenze gesetzt werden.

Andererseits muß berücksichtigt werden, daß zwischen der Führungszentrale und dem Rest der Muttergesellschaft als nationalem Subsystem mehr und engere Systembeziehungen bestehen als zwischen der Führungszentrale und den übrigen nationalen Subsystemen. Die Kommunikationswege sind kürzer, Informationen meist schneller und genauer verfügbar, der persönliche Kontakt zwischen leitenden Kräften der Führungszentrale und denen des nationalen Subsystems der Muttergesellschaft ist intensiver, beide Subsysteme haben denselben Nationalstaat als unmittelbare Umwelt. Diese besonderen Beziehungen müssen bei der Alternativenbewertung im Entscheidungsprozeß des Gesamtsystems berücksichtigt werden, sie dürfen jedoch nicht schon bei der Alternativensuche zur vorzeitigen Elimination möglicher Alternativen führen.

Die Trennung von Führungszentrale und nationalen Subsystemen kann auch nicht bedeuten, daß Führungskräfte nationaler Subsysteme an Entscheidungsprozessen des Gesamtsystems nicht partizipieren sollen. Gemeinsame Problemlösungen von Führungszentrale und nationalen Subsystemen können in der Form vermaschter Regelkreise durchgeführt werden. Spezifische Zielvorstellungen und Informationen einzelner nationaler Subsysteme (wie z.B. dem der Muttergesellschaft) können dabei entsprechend deren Stellung im Gesamtsystem eine besondere Gewichtung erfahren.

1) Drucker, P.F.: Die ideale Führungskraft, Augsburg, 1971, S. 54

2) Vgl. Simmonds, K.: (Multinational?, 1966), S. 117f.

2 Begriff und Ziele von Organisation und Führung

2.1 Die Begriffe der Organisation und der Führung

Die Organisation stellt ein Subsystem des Systems der Unternehmung dar, das als (formal-) "zielorientiertes, soziotechnisches System"¹⁾ definiert werden kann. Aus systemtheoretischer Sicht bedeutet Organisation die Einschränkung von Möglichkeiten (von Elementbeziehungen im System);²⁾ anders ausgedrückt bedeutet Organisation die dauerhafte Festlegung bestimmter Elementbeziehungen und -aktivitäten,³⁾ die wegen ihres Charakters einer "Dauerregelung" eine Auswahl aus der Menge aller möglichen Elementbeziehungen im System für einen (geplanten) Zeitraum darstellen.

Zwischen der allgemeinen Organisationstheorie und der Kybernetik bestehen Gemeinsamkeiten, weshalb Erkenntnisse der Kybernetik teilweise für die organisatorische Gestaltung verwendet werden können - was z.B. hinsichtlich der Gestaltungsziele der Organisation in dieser Arbeit geschieht (vgl. den folgenden Abschnitt 2.2). Eine grundsätzliche Gemeinsamkeit der Organisationstheorie mit der Kybernetik, welche Regelungsprozesse und -mechanismen untersucht, wird deutlich, wenn man Organisation als "zweckhaftes Regeln" definiert.⁴⁾ Weiterhin lassen sich Übereinstimmungen im Erkenntnisziel von Kybernetik und Organisationstheorie feststellen, da beide auf die Betrachtung von "Gebilde- und Prozeßstrukturen" gerichtet sind.⁵⁾ Eine zusätzliche Gemeinsamkeit liegt in der Betrachtung formaler Aspekte, wobei der Abstraktionsgrad der Organisationstheorie jedoch geringer ist; denn sie nimmt inhaltlichen Bezug auf Unternehmungsziele und Mittel zu deren Realisierung, während die Kybernetik auch

-
- 1) Bleicher, K.: Perspektiven für Organisation und Führung von Unternehmungen, Baden-Baden und Bad Homburg vor der Höhe, 1971, S.15
 - 2) Vgl. Prewo, R., Ritsert, J., Stracke, E.: Systemtheoretische Ansätze in der Soziologie, Reinbeck bei Hamburg, 1973, S.19
 - 3) Kosiol, E.: Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum, Reinbeck bei Hamburg, 1972, S. 68; Kosiol unterscheidet Organisation, Improvisation und Disposition.
 - 4) Wild, J.: Kybernetik und Organisation, in: Stabilität durch betriebliche Elastizität, Hg.: Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft, Berlin, 1968, S.194
 - 5) Krieg, W.: Kybernetische Grundlagen der Unternehmungsgestaltung, Bern und Stuttgart, 1971, S.29

vom Inhalt der Ziele und Mittel abstrahiert¹⁾).

Führung definiert Wild²⁾ als "verhaltensbezogene Steuerung und Gestaltung des Unternehmungsgeschehens". Führung läßt sich nach dieser Definition in zwei Hauptkomponenten zerlegen: in die Steuerung als Prozeßkomponente und in die Gestaltung als Systemkomponente.

Gemeinsam ist die Führung mit der Organisation (als Tätigkeit) die Gestaltung von Systembeziehungen, die Voraussetzung für die Erreichung bestimmter Ziele sein sollen. Die Perspektive des Führungsansatzes ist auf der einen Seite weiter gefaßt als die des Organisationskonzepts, weil sie neben den Unternehmungszielen auch die Individualziele der in der Unternehmung tätigen Personen berücksichtigt. Die (traditionelle) betriebswirtschaftliche Organisationslehre geht vom Aufgabenträgerkonzept aus und sieht den Menschen allein als Funktionsträger im Dienste der Unternehmungsziele,³⁾ von (anderen) Individualzielen wird dagegen abstrahiert. Der Objektbereich der Organisationslehre ist auf der anderen Seite weiter gefaßt als der der Führung: Objekt der Führung ist allein das Systemelement "Mensch" (Führung ist nur verhaltensbezogen), wogegen Objekt der organisatorischen Betrachtung und Gestaltung die Elemente "Mensch" und "Sachmittel" sind, also die Elementkombinationen Mensch/Mensch, Mensch/Sachmittel und Sachmittel/Sachmittel auftreten können.

Die betriebswirtschaftliche Organisationslehre versucht primär Fragen der Unternehmungshierarchie und der Kommunikationsbeziehungen bei gegebenen Unternehmungszielen zu beantworten. Sie klammert Probleme der Zielentstehung sowie der Sicherung der Zielerreichung aus ihrer Erkenntnisperspektive weitgehend aus. Diese Problembereiche werden von der betriebswirtschaftlichen Führungslehre (unter dem Verhaltensaspekt) behandelt. Führung vollzieht sich in Teilprozessen wie z.B. der Zielbildung, Planung, Entscheidung und Kontrolle

1) Vgl. Krieg, W.: (Kybernetische Unternehmungsgestaltung, 1971), S. 29f.

2) Wild, J.: Betriebswirtschaftliche Führungslehre und Führungsmodelle, in: Unternehmungsführung. Festschrift für E. Kosiol zu seinem 75. Geburtstag, Hg.: J. Wild, Berlin 1974, S. 158

3) Grochla, E.: Erkenntnisstand und Entwicklungstendenzen der Organisationstheorie, in: E. Grochla (Hg.): Unternehmungsorganisation, Reader + Abstracts, Reinbeck bei Hamburg 1972, S.20

(= Führungsprozesse)¹⁾ auf der Prozeßebe, im Rahmen von Teilsystemen der Führung wie z.B. dem Zielbildungssystem, dem Planungs-, dem Kontroll- oder dem Informationssystem auf der Systemebene.²⁾

Im Zusammenhang mit dem Führungsbegriff sei noch kurz auf die Begriffe Führungsstil, Führungsform und Führungskonzeption eingegangen. Führungsstil und Führungsform wurden von Bleicher³⁾ inhaltlich präzisiert. Als Führungsstil bezeichnet er die "allgemeine raum- und zeit-(epochen-)spezifische Art der Ausübung von Führungsfunktionen".⁴⁾ Bezugsgröße für die Bestimmung eines (spezifischen) Führungsstils sind Führungselemente, die nach der Strukturkomponente⁵⁾ und den Phasen des Handlungsprozesses (bestehend aus den Teilprozessen der Willensbildung, -durchsetzung und -sicherung) gegliedert werden können.⁶⁾ Durch eine Auswahl bestimmter Führungselemente wird ein Führungsstil gekennzeichnet, der eine allgemeine, d.h. nicht auf eine bestimmte Person bezogene Ausübung der Führungsfunktion charakterisiert. Die Führungsform dagegen ist die personenspezifische Ausübung einer Führungsfunktion, die nicht nur raum- und zeitbezogen ist, sondern auch situations- und aufgabenbezogen.⁷⁾ Als Pole eines Kontinuums möglicher Führungsformen werden von Bleicher und Meyer die extrem-unipolare (autokratischer Führungsstil) und die extrem-multipolare (demokratischer Führungsstil) Führungsform genannt.⁸⁾

Führungsmodelle oder Führungskonzeptionen sind Soll-Konzepte zur Steuerung menschlichen Verhaltens,⁹⁾ sie sind eher präskriptiv als deskriptiv.¹⁰⁾ Ihre pragmatische Funktion besteht darin, "durch allgemeine Verfahrensregeln eine einheitliche Handhabung von Führungsproblemen in Unternehmen zu sichern".¹¹⁾ Als Komponenten eines

1) Wild, J.: (Führungslehre, 1974), S. 158

2) Ebenda, S. 172

3) Bleicher, K.: Führungsstile, Führungsformen und Organisationsformen, in: E. Grochla: Management, Hg.: A. Silbermann, Düsseldorf und Wien, 1974, S. 189ff.

4) Ebenda, S. 189

5) Vgl. ebenda, S. 198, S. 3

6) Vgl. Bleicher, K. und Meyer, E.: (Führung, 1976), S. 144 und 147ff.

7) Bleicher, K.: (Führungsstile, 1974), S. 189

8) Bleicher, K. und Meyer, E.: (Führung, 1976), S. 145

9) Vgl. Wild, J.: (Führungslehre, 1974), S. 164

10) Bleicher, K. und Meyer, E.: (Führung 1976), S. 139f.

11) Wild, J.: (Führungslehre, 1974), S. 164

Führungsmodells werden von Bleicher/Meyer¹⁾ die Handlungskomponente (Planungs-, Willenssicherung-, Informations-, Anreiz- sowie Personalbeurteilungs- und -förderungssystem) und die Strukturkomponente (Organisationssystem, Führungsrichtlinien für das Gesamtsystem und die Managementsubsysteme der Handlungskomponente) unterschieden. Die im Rahmen dieser Komponenten vorgenommenen Handlungs- und Gestaltungsempfehlungen gehen von bestimmten Prämissen über verhaltensrelevante Faktoren aus (Annahmen über Mitarbeitermotivation, Verhaltensmuster, Wertmuster etc.)²⁾. Als Prämissen dienen verhaltenstheoretische Hypothesen, deren Aussagegehalt jedoch aus zwei Gründen eingeschränkt ist: zum einen besteht eine Vielzahl von Einzelhypothesen in der verhaltenswissenschaftlichen Literatur, deren empirische Überprüfung aber bisher weitgehend fehlt;³⁾ zum anderen wurde die Verknüpfung führungsrelevanter Verhaltenshypothesen zu einem gemeinsamen "Wirkungszusammenhang" nur in der Form globaler Modellvorstellungen vorgenommen, deren Operationalisierung noch fehlt.⁴⁾

In dieser Arbeit wird primär die Gestaltung von Systembeziehungen betrachtet. Untersucht wird einerseits die Strukturkomponente, deren Darstellung sich weitgehend auf Erkenntnisse der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre stützt. Entsprechend der Erkenntnisperspektive der Organisationstheorie steht dabei die Erreichung der (kollektiven) Systemziele im Vordergrund der Betrachtung, sie wird aber teilweise durch die Berücksichtigung individueller Zielsetzungen ergänzt. (Dadurch wird z.B. auch der Zusammenhang zwischen Organisationsstruktur und Führungsstil erfaßt, auf den Bleicher hinweist). Andererseits wird auch die Handlungskomponente untersucht, bei deren Darstellung die individuellen Ziele der Mitarbeiter stärker in den Vordergrund der Betrachtung rücken. Neben der Systemkomponente (= Gestaltungsebene) wird z.T. auch die Prozeßkomponente der Führung berührt.

1) Bleicher, K. und Meyer, E.: (Führung, 1976), S.212, Abb. 43

2) Wild, J.: (Führungslehre, 1974), S. 170

3) Grochla, E.: (Erkenntnisstand, 1972), S. 28

4) Vgl. Wild, J.: (Führungslehre, 1974), S. 170f.

2.2 Gestaltungsziele von Organisation und Führung

Ein wesentliches Gestaltungsziel der Organisation läßt sich aus der kybernetischen Betrachtungsweise der Unternehmung ableiten:

(1) das Ziel möglichst großer Multistabilität.

Ein System wird als multistabil bezeichnet, wenn es aus mehreren Subsystemen besteht, die sich im Rahmen bestimmter Toleranzwerte selbstständig anpassen und regeln können, so daß Teilanpassungen des Gesamtsystems an die Umwelt möglich sind. Werden bei der Anpassung eines Subsystems die Toleranzwerte überschritten, dann erfolgt eine Regelung über das Gesamtsystem.¹⁾ Die Subsysteme müssen ultrastabil sein, d.h. die Eigenschaften der Steuerungs- und Regelungsfähigkeit sowie die Fähigkeit besitzen, einen neuen stabilen Bereich zu finden, wenn der alte Gleichgewichtszustand bei Störungen nicht aufrecht erhalten werden kann.²⁾ Die Systemeigenschaften der Ultra- und Multistabilität kennzeichnen die Eigenschaften der Stabilität und Flexibilität der (betrieblichen) Organisationsstruktur³⁾.

Die Notwendigkeit eines hohen Grades von Multistabilität zeigt sich besonders deutlich in der MNU: die einzelnen nationalen Subsysteme müssen bei Anpassungen an ihre unmittelbare Umwelt, das jeweilige nationale Umsystem, in einem bestimmten Ausmaß eigenständig Gleichgewichtszustände aufsuchen können, ohne daß dadurch das Gleichgewicht des Gesamtsystems gestört wird. Werden andererseits bei Anpassungsvorgängen eines nationalen Subsystems bestimmte Toleranzwerte überschritten, muß eine Stabilisierung durch die Regelungsmechanismen des Gesamtsystems erfolgen, weil das nationale Subsystem allein kein Gleichgewicht erreichen kann, das den Zielen des Gesamtsystems entspricht.

Ein hoher Grad von Multistabilität entspricht nicht nur den organisatorischen Zielsetzungen der Stabilität und Flexibilität, sondern trägt auch zur Erreichung der Ziele

1) Vgl. dazu Ulrich, H.: (Unternehmung als System, 1970), S. 127

2) Vgl. ebenda, S.125f.

3) Vgl. Wild, J.: (Kybernetik und Organisation, 1968), S.197

(2) Schlagkraft und

(3) Wachstumsfähigkeit bei.¹⁾

Die Zielsetzung der Schlagkraft beinhaltet, daß die Organisation so gestaltet sein soll, daß die Unternehmung bei Bedarf zu einer schnellen und wirkungsvollen Reaktion in der Lage ist. Das gesamte Kräftepotential muß in entscheidenden Situationen aktiviert werden können. Die Zielsetzung der Wachstumsfähigkeit fordert eine zukunftsgerichtete Organisation, damit die notwendigen Entwicklungs- und Ausdehnungsprozesse der Unternehmung ermöglicht werden können, ohne daß dabei andere Zielsetzungen gefährdet werden.

Um eine effiziente Regelung des Systems der multinationalen Unternehmung zu erreichen, muß die Organisationsstruktur so gestaltet sein, daß

(4) Zieltransparenz und -identifikation

gewährleistet sind. Diese Zielsetzung fordert, daß "klare, möglichst operationale und akzeptierte Zielvorstellungen auf allen Führungsebenen"²⁾ vorhanden sind. Weiterhin ist eine

(5) eindeutige Leistungsverantwortung der Stelleninhaber notwendig, um Überschneidungen hinsichtlich von Kompetenzen und Verantwortung zu vermeiden. (Eine bewußte Abweichung von dieser Zielsetzung erfolgt in allen Spielarten der Matrix-Organisation. Kompetenzkonflikte werden bei dieser Organisationsform in Kauf genommen - und zugleich durch kooperative Arbeitsmodelle zu minimieren gesucht-, um die simultane Erreichung mehrerer Zielsetzungen durch verschiedene Entscheidungsträger in erhöhtem Maße zu verwirklichen).

Voraussetzung für problem- und zielorientiertes Handeln sind

(6) problemgerechte Informationsstrukturen der Mitarbeiter.

Diese Zielsetzung betrifft insbesondere die Gestaltung des Kommunikations- und des Kollegiensystems.

1) Vgl. Wild, J.: Organisationstheorie: Die Führungsstruktur wandelt sich, in: Wirtschaftswoche, Nr. 24, 1971, S.49; auch die folgende Gliederung der Gestaltungsziele geht weitgehend von diesem Aufsatz von Wild aus.

2) Ebenda

Die Zielsetzung problemgerechter Informationsstrukturen für alle Mitarbeiter verlangt aus organisationstheoretischer Sicht eine ziel- und problemorientierte Gestaltung der (formalen) Informationsbeziehungen zwischen den Stellen, aus führungstheoretischer Perspektive die Sicherstellung, daß die vorhandenen Kommunikationskanäle auch problemgerecht genutzt (und gegebenenfalls durch informelle Informationsbeziehungen ergänzt) werden.

Weitere Gestaltungsziele sind auf Überlegungen der betrieblichen Führungslehre zurückzuführen. Sie haben verhaltensbezogene Forderungen zum Inhalt und berücksichtigen vornehmlich die Individualziele der in der Unternehmung tätigen Personen:

(7) Erzielung einer positiven Motivationskonditionierung aller Mitarbeiter;

eine Voraussetzung für das Wecken von Eigeninitiative und Lernbereitschaft. Damit verbunden ist

(8) "die Vermittlung persönlicher Erfolgserlebnisse und Zufriedenheit für alle Mitglieder der Institution".¹⁾

Anregung und sinnvolle Nutzung der Lernbereitschaft der Führungskräfte sowie die Vermittlung persönlicher Erfolgserlebnisse können durch

(9) eine förderungsgerechtere Organisationsstruktur erreicht werden, die eine systematische Entwicklung des Führungskräftepotentials ermöglichen soll.

Eine weitere Zielsetzung, die grundlegend für die Aussagen dieser Arbeit ist, die

(10) Erzielung von Synergie im Gesamtsystem der MNU, ermöglicht der MNU durch eine entsprechende Gestaltung der Systembeziehungen zwischen ihren nationalen Subsystemen die Nutzung spezifischer ökonomischer Potentiale, die einer nationalen Unternehmung verschlossen bleiben. Einzelheiten dieser Zielsetzung sowie ihre grundlegende Wirkungen auf die organisatorischen Gestaltungsmöglichkeiten werden im folgenden Abschnitt 2.3 dargestellt. Zusätzlich werden potentielle Nachteile einer multinationalen gegenüber einer nationalen Unternehmung (als synergie-hemmende Faktoren) angeführt. Folgerungen aus dem Ziel der Synergie für verhaltensbezogene Aspekte werden im Rahmen der Teilsysteme von Organisation und Führung (Teil II) genannt.

1) Wild, J.: (Führungsstruktur, 1971), S.50

2.3 Synergistische Effekte in der multinationalen Unternehmung

2.3.1 Bedeutung der Synergie für die multinationale Unternehmung

Dadurch, daß die multinationale Unternehmung in mehreren nationalen Volkswirtschaften wirtschaftlich tätig ist, ist sie in der Lage, unter Ausnutzung der ökonomischen Unterschiede zwischen den einzelnen Nationalstaaten durch planvolles Vorgehen synergistische Effekte zu erzielen. Synergie entsteht, wenn die Effektivität einer integrierten Einheit größer ist als die Summe der Leistungen der einzelnen Teile dieser Einheit.¹⁾

Das Streben nach synergistischen Effekten kann man als Komponente der Unternehmungsstrategie bezeichnen,²⁾ wobei mehrere Autoren diesen Teil der Strategie für den wesentlichen der multinationalen Unternehmung halten.³⁾ Würden die potentiellen synergistischen Vorteile (der multinationalen gegenüber der nationalen Unternehmung) nicht genutzt oder bestünden sie nicht, dann wäre der wirtschaftliche Erfolg der multinationalen Unternehmung lediglich gleich der Summe der Einzelerfolge ihrer nationalen Subsysteme. Die ausländischen Unternehmungsteile wären in diesem Fall einer reinen Wertpapierinvestition gleichzusetzen, d.h. einer Kapitalüberlassung von seiten der Muttergesellschaft mit dem Ziel einer hohen Rendite, jedoch - abgesehen von der finanziellen Kontrolle - ohne weiterreichende unternehmerische Konsequenzen. In der Nutzung der synergistischen Vorteile kann man letztlich eine ökonomische Rechtfertigung für die Schaffung solch komplexer Systeme wie die multinationale Unternehmung sehen.

1) Vgl. Ansoff, H.I.: Corporate Strategy, Bungay, Suffolk, 1971, S.72; Keegan, W.J.: Headquarters Involvement in Multinational Marketing, in: International Marketing Strategy, Hg.: H.B. Thorelli, Harmondsworth, 1973, S.287

2) Vgl. Ansoff, H.I.: (Corporate Strategy, 1971), S.92

3) So z.B. Trechsel, F.: Führungs- und Organisationsprobleme multinationaler Unternehmungen, in: Strukturwandlungen der Unternehmung, Festschrift zum 70. Geburtstag von E. Gsell, Hg.: H. Ulrich und V. Ganz-Keppeler, Bern-Stuttgart, 1969, S. 51 und 54; Fayerweather, J.: International Business Management, New York, 1969, S.162 und 165f.

Ansoff¹⁾ nennt als die wesentlichsten Arten der Synergie einer Unternehmung sales synergy, operating synergy, investment synergy und - als wichtigste - management synergy. Aus organisationstheoretischer Sicht soll hier untersucht werden, welche Gestaltungsformen der multinationalen Unternehmung Grundlage für die Nutzung potentieller synergistischer Effekte sein können; die von Ansoff genannten Arten der Synergie können im Rahmen dieser Gestaltungsformen in unterschiedlichem Maße auftreten.

Mit steigender Nutzung synergistischer Vorteile durch die multinationale Unternehmung ist in der Regel ein erhöhter Zentralisationsgrad des Gesamtsystems der MNU verbunden.²⁾ Aus diesem Grund sollen die zur Synergieerzielung geeigneten Gestaltungsformen der MNU entsprechend unterschiedlichen Graden der Zentralisation dargestellt werden.

Mit dem geringsten Grad der Zentralisation des Gesamtsystems der MNU ist die koordinative Steuerung von Parallelaktivitäten verbunden. Diese Gestaltungsform ist durch die zentrale Vorbereitung, Koordination und Steuerung gleichartiger Aktivitäten der nationalen Subsysteme der MNU gekennzeichnet. Ihr synergistischer Effekt ist darin zu sehen, daß Teilaktivitäten wie z.B. das Aufstellen von Programmen zur Neueinführung von Produkten für die einzelnen nationalen Subsysteme nicht mehrfach im Gesamtsystem durch diese selbst, sondern einmalig durch die Führungszentrale durchgeführt werden. Die Kosten der Ausübung dieser Teilaktivitäten können geringer sein, die Qualität der Ausführung höher als bei mehrfacher Ausübung durch jedes einzelne Subsystem.

Einen höheren Grad der Zentralisation des Gesamtsystems führt die Zentralisation von Funktionen mit sich. Im Gegensatz zur koordinativen Steuerung von Parallelaktivitäten, bei der zumindest ein Teil der Ausübung der Aktivität bei den nationalen Subsystemen verbleibt, entsteht in diesem Fall eine größere synergistische Wirkung, weil jede Paral-

1) Ansoff, H.I.: (Corporate Strategy, 1971), S.75f.

2) Vgl. Trechsel, F.: (Führungs- und Organisationsprobleme, 1969), S.54; Trechsel verwendet anstelle des Begriffs der Zentralisation den Ausdruck "Vereinheitlichung"

laktivität durch die Zentralisation der Funktion vermieden bzw. aufgehoben wird.

Bei der dritten Kategorie der Synergieerzielung, den Aktivitäten des Gesamtsystems, handeln nationale Subsysteme und Führungszentrale als koordinierte Aktionseinheit. Bei den beiden zuerst genannten Gestaltungsformen zur Synergieerzielung wird die Autonomie der nationalen Subsysteme nur in Teilbereichen beschnitten, wogegen sie sich bei der dritten Form in ihrem gesamten Verhalten als Operationseinheit den Anforderungen des Gesamtsystems unterwerfen müssen. Ein solcher Fall liegt z.B. vor, wenn bei Gefahr von Währungsverlusten infolge einer bevorstehenden Abwertung eines Landes aufgrund zentraler Anordnung Finanzierungsmittel von einem nationalen Subsystem abgezogen werden und anderen nationalen Subsystemen zugeführt werden sollen.

Die Nutzung synergistischer Vorteile wirft andererseits zwei Problembereiche auf. Zum einen besteht die Möglichkeit, daß eine sogenannte negative Synergie entsteht; das kann geschehen, wenn das Management bei der Bewältigung völlig neuartiger Probleme in einem neu erschlossenen Geschäftsbereich seine Erfahrungen aus bekannten Bereichen auf den neuen Bereich überträgt und infolgedessen zu einer nicht optimalen Entscheidung gelangt, d.h. daß die Vorteile dieser Entscheidung geringer sind als sie es bei zwei unabhängigen Entscheidungen im alten und neuen Bereich gewesen wären.¹⁾ Zum anderen gibt es eine Reihe von Störfaktoren, welche die volle Nutzung der Synergie beeinträchtigen. Diese Faktoren sind zum Teil außerhalb des Systems der MNU zu suchen, teilweise sind sie auch im System selbst begründet und treten vorwiegend durch die für die Nutzung der Synergie notwendige Erhöhung des Zentralisationsgrades des Gesamtsystems in Erscheinung.

Aus den zuletzt genannten Faktoren ersieht man, daß die "Lösung, welche theoretisch die größten Optimierungsmöglichkeiten bietet,... jedoch nicht immer die praktische zweckmäßig-

1) Vgl. Ansoff, H.I.: (Corporate Strategy, 1971), S.77

ste"¹⁾ ist. Die Führungskräfte der Führungszentrale der MNU müssen jeweils im konkreten Fall zwischen Vor- und Nachteilen bei der Frage der Nutzung potentieller Synergie abwägen und - bei den hier angesprochenen Gestaltungsformen zur Synergieerzielung - eine (auf die Unternehmensstruktur bezogene) strategische Entscheidung fällen. Die grundsätzlichen Vor- und Nachteile werden im folgenden dargestellt.

2.3.2 Potentielle synergistische Effekte aus organisatorischer Sicht

2.3.2.1 Die koordinative Steuerung von Parallelaktivitäten

Übernimmt die Führungszentrale die Vorbereitung, Steuerung und die Bestimmung des zeitlichen Anfangs- und Endpunktes bestimmter Aktivitäten der nationalen Subsysteme, dann kann eine Spezialisierung von Arbeitskräften in der Führungszentrale und eine Aufgabenentlastung der nationalen Subsysteme erfolgen.²⁾ Die Vorteile liegen in einer Ersparnis an Verwaltungskosten und einer ökonomischen Verwendung von (knappen) qualifizierten Fachkräften.³⁾ Beispiele dafür sind die simultane Einführung eines neuen Produktes durch mehrere nationale Subsysteme, die Sammlung von Marktinformationen in verschiedenen Ländern nach denselben Kriterien und Methoden oder die simultane Herstellung der gleichen Produkte in vielen Tochtergesellschaften.

Man kann zwei Arten paralleler Aktivitäten unterscheiden: zeitgleiche und zeitverschobene. Die Vorteile für das einzelne nationale Subsystem gegenüber einer nationalen Unter-

1) Trechsel, F.: (Führungs- und Organisationsprobleme, 1969), S.54

2) Vgl. Arbeitskreis Dr. Krähe der Schmalenbach-Gesellschaft: Konzernorganisation, Köln und Opladen, 1952, S.28f., wo analoge Aussagen für den nationalen Konzern getroffen werden

3) Vgl. ebenda; vgl. ebenfalls Keegan, W.J.: (Multinational Marketing, 1973), S.287

nehmung liegen bei zeitgleicher Parallelität in einer möglichen intensiveren Vorbereitung auf neue Problemstellungen infolge der Spezialisierung hochqualifizierter Fachkräfte in der Führungszentrale. Trotz des höheren Gesamtaufwands der multinationalen gegenüber einer nationalen Unternehmung infolge der intensiveren Vorbereitung haben die nationalen Subsysteme einer MNU gegenüber nationalen Unternehmungen auch unter Kostengesichtspunkten Konkurrenzvorteile, weil sie jeweils nur einen Anteil an den insgesamt entstehenden Vorbereitungskosten zu tragen haben.

Bei zeitverschobener Parallelität werden bestimmte Aktivitäten eines oder mehrerer nationaler Subsysteme mit einem time-lag von anderen nationalen Subsystemen übernommen. Das am häufigsten untersuchte Beispiel hierfür ist der internationalen Produktlebenszyklus.¹⁾ Die MNU kann den internationalen Produktlebenszyklus zur Synergieerzielung nutzen, indem sie Produktion und Vertrieb eines technisch ausgereiften und auf dem Markt eines wirtschaftlich hochentwickelten Landes erfolgreichen Produktes von dem nationalen Subsystem in den ökonomisch fortschrittlichen Land auf ein nationales Subsystem ausdehnt, das in einem Land mit geringerer ökonomischer Entwicklung liegt. Die synergistischen Effekte für die MNU sind dabei folgende: (1) es entsteht eine "start-up synergy"²⁾, die sich in geringeren Kosten infolge des schnelleren Lernprozesses (gegenüber der völligen Neueinführung eines Produktes) ausdrückt; (2) der oligopolistische Vorsprung gegenüber der Konkurrenz, der durch die Innovation erzielt wurde, kann in mehr als einem Land genutzt werden;³⁾ (3) da ein technisch ausgereiftes Produkt von einem nationalen Subsystem auf ein anderes übertragen wird, entstehen

1) Vgl. zum internationalen Produktlebenszyklus: Vernon, R.: (Sovereignty at Bay, 1971) S. 65ff.; vgl. auch Wells, Jr., L.T.: A Product Life Cycle for International Trade?, in: International Marketing Strategy, Hg. Thorelli, H.B., Harmondsworth (Penguin), 1973, S. 181 und 185

2) Ansoff, I.H.: (Corporate Strategy, 1971), S. 79f.

3) Vgl. Vernon, R.: (Sovereignty at Bay, 1971), S. 66

für das nationale Subsystem, welches das Produkt übernimmt, keine erneuten Forschungs- und Entwicklungskosten. Es entsteht ein Konkurrenzvorteil gegenüber nationalen Unternehmungen in diesem Land.

Andere Beispiele zeitverschobener Parallelität sind Transfers verschiedener Art: die Übertragung von technischem Know-how, von Management-Know-how und allgemein von Innovationen und Erfahrungen von einem nationalen Subsystem auf ein anderes, sofern die Transfers nicht Folge einer Zentralisation von Funktionen sind.

2.3.2.2 Die Zentralisation von Funktionen

Bestimmte Funktionen, die zum Aufgabenbereich mehrerer oder aller nationalen Subsysteme gehören, werden nicht gesondert von jedem nationalen Subsystem wahrgenommen, sondern von der Führungszentrale oder einem einzigen nationalen Subsystem für alle anderen erfüllt. Beispiele dafür sind eine zentralisierte Grundlagenforschung, zentralisierte Trainingskurse für Führungsnachwuchskräfte, zentrale Beschaffung u.a. mehr.

Neben dem Vorteil der Kostenersparnis infolge entfallender Doppelerfüllung von Funktionen im Gesamtsystem, den eine nationale Unternehmung ebenfalls nutzen kann, ergibt sich für die MNU ein spezifischer synergistischer Effekt: die Funktionszentralisation kann in einem Land erfolgen, in dem die Voraussetzungen für die Funktionserfüllung im gesamten Unternehmungsbereich am günstigsten sind. Sämtliche nationalen Subsysteme können den Vorteil nutzen, daß die zentralisierte Funktion in einem Land erfüllt wird, in dem z.B. ein ausreichendes Angebot qualifizierter Arbeitskräfte besteht, das führend hinsichtlich des Management- oder technischen Know-how ist oder in dem die Entwicklung bestimmter Produkte von staatlicher Seite finanziell gefördert wird.

2.3.2.3 Aktivitäten des Gesamtsystems

Bei der koordinativen Steuerung von Parallelaktivitäten und der Zentralisation von Funktionen lag der Aspekt der Betrachtung vorwiegend auf gleichartigen Aktivitäten der nationalen Subsysteme, die entweder zentral koordiniert und gesteuert oder zentralisiert erfüllt werden. Bei den Aktivitäten des Gesamtsystems werden von den einzelnen Subsystemen der MNU unterschiedliche Aktivitäten verlangt, welche aber alle auf die Erreichung von Zielsetzungen des Gesamtsystems der MNU gerichtet sein müssen. Bei den ersten beiden Kategorien der Synergieerzielung konnten als Bezugspunkte der Messung synergistischer Vorteile die einzelnen nationalen Subsysteme dienen - Maßstab ist der jeweils entstandene Wettbewerbsvorteil gegenüber einer vergleichbaren nationalen Unternehmung; die dritte Kategorie der Synergieerzielung, die Aktivitäten des Gesamtsystems, läßt als Bezugspunkt der Messung allein das Gesamtsystem der MNU zu - Maßstab können andere multinationale Unternehmungen oder (theoretische) Alternativhandlungen derselben MNU sein.

Es gibt mehrere Argumente dafür, daß die MNU so gestaltet sein soll, daß sie synergistische Effekte durch Aktivitäten des Gesamtsystems im Sinne einer Aktionseinheit mehrerer oder aller Subsysteme erzielen kann:¹⁾

- das Argument der nationalen Gesamtnachfrage: Mittelkürzung für nationale Subsysteme in Ländern mit stagnierender Gesamtnachfrage und erhöhte Mittelbereitstellung für solche in Ländern mit steigender Gesamtnachfrage zur Erzielung möglichst hoher Wachstumsraten im Gesamtsystem der MNU.²⁾
- Das Argument der Marktsättigung: ist der Markt für ein bestimmtes Produkt in einem Land gesättigt, dann kann

1) unter der Voraussetzung, daß die Synergieerzielung Bestandteil des Zielsystems der MNU ist.

2) Vgl. Pirelli, L.: Motivations, Development and Prospects of the Multinational Company, in: Review of the Economic Conditions in Italy, May 1972, S.175

die MNU auf Märkte in anderen Ländern ausweichen.¹⁾ Das ist gegenüber einer nationalen Unternehmung insbesondere dann von Vorteil, wenn sie auf Länder ausweichen kann, in denen sie bereits Produktionsstätten und Vertriebsorganisationen besitzt.

- Das Wettbewerbsargument: beim Kampf um Marktanteile auf nationalen Märkten kann die MNU ihre Kräfte auf einen umkämpften nationalen Markt konzentrieren. Das kann durch finanzielle Unterstützung (Kredite an das betreffende nationale Subsystem oder Senkung der unternehmensinternen Transferpreise) oder durch den Transfer von Programmen, Fachkräften und Ressourcen (z.B. Werbemittel) geschehen.
- Das wirtschaftspolitische Argument: werden in einem Land mit Inflationstendenzen durch staatliche Organe die Zinssätze angehoben und der Kreditspielraum eingeengt, dann kann die MNU ein nationales Subsystem im diesem Land dennoch weiterhin ausreichend mit Kapital und in der Regel zu tieferem als in dem Land vorherrschenden Zinssatz versorgen.²⁾

2.3.3 Potentielle (synergiemindernde) Nachteile der multinationalen Unternehmung

2.3.3.1 Umsystemfaktoren

Im vorangegangenen Abschnitt wurden synergistische Effekte dargestellt, welche die MNU aufgrund ihrer potentiellen Vorteile gegenüber einer nationalen Unternehmung erzielen kann. Die Erzielung spezifischer synergistischer Effekte der MNU wird durch die Nutzung ökonomischer Unterschiede zwischen den Nationalstaaten ermöglicht und erfordert daher das Zusammenwirken von Subsystemen in verschiedenen Ländern. Je

1) Vgl. Wells, Jr, L.T.: (Product Life Cycle, 1973), S.180f.

2) Vgl. The Growth and Spread of Multinational Companies, QER Special No.5, London, 1971, S.15

stärker jedoch die Zusammenarbeit zwischen den Subsystemen der MNU ist, d.h. je umfangreicher und intensiver die Systembeziehungen zwischen den Subsystemen sind, desto stärker machen sich spezifische Störfaktoren bemerkbar, die in einer nationalen Unternehmung nicht auftreten. Die Störfaktoren lassen sich in Insystem- und Umsystemfaktoren gliedern. Die Umsystemfaktoren lassen sich weiter unterteilen in diejenigen, welche (1) durch die Gesamtheit der Umwelt der MNU bedingt sind, und solche, die (2) als Folge der Gegebenheiten der einzelnen nationalen Umsysteme auftreten.

(1) Störfaktoren als Folge der gesamten Umwelt der MNU:

- Handelsschranken (Begrenzungen des Waren- und Kapitalverkehrs)
- Währungsprobleme (mögliche Paritätenänderungen)
- Entfernungen zwischen den nationalen Subsystemen sind in der Regel größer als zwischen den Unternehmungsteilen einer nationalen Unternehmung (erhöhte Transportkosten; andere Zeitdimensionen beim Transfer von Gütern, zum Teil auch von Informationen)

(2) Störfaktoren als Folge spezifischer Eigenschaften der nationalen Umsysteme:¹⁾

- unterschiedliche wirtschaftliche Daten (Kaufkraft der Konsumenten; Infrastruktur; Umfang und Funktionsfähigkeit des Kapitalmarktes etc.)
- wirtschaftspolitische Faktoren (Wunsch der staatlichen Organe nach arbeitsintensiven Produktionsverfahren aus beschäftigungspolitischen Gründen; Wunsch nach geringem Kapitalabfluß aus einem Land aus zahlungsbilanzpolitischen Erwägungen etc.)
- politische Faktoren (Nationalisierung ausländischer Unternehmungen von der Regierung angestrebt; Diskriminierung ausländischer Unternehmungen durch nationale Behörden, Konsumenten etc.)

1) Die Differenzierung der Umweltfaktoren der MNU nimmt bei verschiedenen Autoren ein unterschiedliches Ausmaß ein: vgl. Farmer, R.N. und Richman, B.M.: International Business: An Operational Theory, Homewood, Illinois, 1966, S.76ff. und Sethi, N.K.: A Research Model to Study the Environmental Factors in Management, in: management international review, 10.Jg. (1970), Heft 6, S.75f.

- kulturelle Faktoren (Geschmacksrichtungen der Konsumenten; Bildungsniveau der Arbeitskräfte)
- soziale Faktoren (Freizeitwert; Frauenarbeit; generelle Arbeitseinstellung)¹⁾
- klimatische Faktoren (Auswirkungen auf Produktgestaltung und Produktionstechnik)

Die Eliminierung oder Minderung von Störfaktoren der Kategorie (1) verlangt Aktivitäten der Subsysteme der MNU in der Form einer Aktionseinheit. Es erfolgen analoge Regelungsprozesse im Gesamtsystem der MNU zu denen der Synergieerzielung durch Aktivitäten des Gesamtsystems. Die Faktoren der Kategorie (2) dagegen verlangen, daß jedes nationale Subsystem ein anderes Spektrum von Austauschbeziehungen zu seinem nationalen Umsystem errichtet und individuelle (Sub-) Regelungsprozesse durchführt. Infolgedessen wird eine Synergieerzielung durch die koordinative Steuerung von Parallelaktivitäten oder die Zentralisation von Funktionen stark beeinträchtigt. Die Unterschiedlichkeit der spezifischen Eigenschaften der nationalen Umsysteme verringert generell die Möglichkeit der Standardisierung von Produkten und Prozessen und begrenzt daher die Zusammenfassung gleichartiger Aktivitäten bei einem Subsystem der MNU.

2.3.3.2 Insystemfaktoren

Mit zunehmender Nutzung synergistischer Vorteile steigen Zentralisationsgrad und Komplexität der MNU. Daraus ergeben sich Störfaktoren, die im System selbst begründet sind:

- mit steigendem Zentralisationsgrad wachsen die Anforderungen an das Kommunikationssystem; Folgen sind er-

1) Vgl. über die Unterschiedlichkeit sozialer und kultureller Faktoren Hall, E.T.: The Silent Language in Overseas Business, in: Harvard Business Review, Vol. 38 (1960), May-June, S. 87-97

höhte Kommunikationskosten,¹⁾ größere Redundanz und mehr Fehlermöglichkeiten auf syntaktischer und semantischer Ebene;

- negative Wirkung auf Motivation und Leistung von Führungskräften der Tochtergesellschaften, da ihnen in dem komplexen System nur noch wenig Raum zur Entwicklung eigener Zielvorstellungen bleibt;²⁾
- mehr Fehlermöglichkeiten im logistischen System und bei der detaillierten Planung, wenn die Operationen zu komplex werden;³⁾
- Gefahr, daß die Flexibilität des Gesamtsystems bei starker Zentralisation leidet.⁴⁾

1) Vgl. Arbeitskreis Dr.Krähe der Schmalenbach-Gesellschaft: (Konzern-Organisation, 1952), S. 31f.

2) Vgl. Froggatt, J.D.: Problems of resource allocation in an international corporation, in: The multinational company in Europe, Hg. Brooke, M.Z. und Remmers, H.L., London, 1972, S.159; ebenfalls Arbeitskreis Dr.Krähe der Schmalenbach-Gesellschaft: (Konzern-Organisation, 1952), S.31

3) Vgl. Froggatt, J.D.: (resource allocation, 1972), S.159

4) Vgl. Trechsel, F.: (Führungs- und Organisationsprobleme, 1969), S.54

3. Probleme, Formen und Merkmale der Systemgestaltung der multinationalen Unternehmung

3.1 Zentralisation und Dezentralisation als zentrale Begriffe der organisatorischen Gestaltung

3.1.1 Die Begriffe der Zentralisation und Dezentralisation

Aus organisatorischer Sicht können Zentralisation und Dezentralisation als "Prinzipien der Aufgabenverteilung im Rahmen des organisatorischen Aufbaus der Unternehmung"¹⁾ gekennzeichnet werden. Zentralisation bedeutet in diesem Zusammenhang die "Zusammenfassung von Teilaufgaben, die hinsichtlich eines Merkmals gleichartig sind"²⁾ in bestimmten Zentren als Zentralisationszielen.³⁾ Dezentralisation bedeutet die Trennung gleichartiger Teilaufgaben, d.h. deren Streuung auf verschiedene Dezentralisationsziele.

Für die Betrachtung der Aufbauorganisation der Unternehmung sind zwei Fälle der Kombination von Zentralisations- und Dezentralisationszielen sowie Zentralisations- und Dezentralisationsobjekten, d.h. von organisatorischen Elementen, die verteilt werden, von Bedeutung:⁴⁾ als Zentralisations- bzw. Dezentralisationsziele dienen Aufgabenträger oder Gliederungseinheiten, als Zentralisations- bzw. Dezentralisationsobjekte entweder (a) alle Aufgaben oder (b) nur Entscheidungsaufgaben. Geht man von der Alternative (a) aus, dann können

1) Bleicher, K.: Zentralisation und Dezentralisation, in: Handwörterbuch der Organisation, Hg. E. Grochla, Stuttgart, 1969, Sp. 1801

2) Kosiol, E.: Organisation der Unternehmung, Wiesbaden, 1962, S. 81

3) Vgl. Bleicher, K.: (Zentralisation und Dezentralisation, 1969), Sp. 1803

4) Vgl. ebenda, Sp. 1804

Zentralisation und Dezentralisation als allgemeine Strukturierungsprinzipien der Aufbauorganisation bezeichnet werden; die generelle Charakterisierung einer Unternehmung als zentral oder dezentral wäre in diesem Fall zu grob.¹⁾ Denn Zentralisation nach einem Merkmal bedeutet zugleich Dezentralisation nach allen übrigen Merkmalen,²⁾ weshalb über den Zentralisationsgrad einer Organisation lediglich in bezug auf eine bestimmte Aufgabe eine Aussage getroffen werden kann.³⁾

Wenn in der Literatur dennoch eine Unternehmung mit dem Attribut zentralisiert bzw. dezentralisiert belegt wird, dann ist in der Regel die Verteilung der Entscheidungsaufgaben (Alternative b) damit angesprochen.⁴⁾ Diese zweite Definition des Zentralisationsbegriffes kann systemtheoretisch wie folgt gekennzeichnet werden: ein hoher Zentralisationsgrad liegt dann vor, wenn die Regelung des Gesamtsystems - einschließlich der Anpassungsprozesse der nationalen Subsysteme - von einer Zentrale aus erfolgt; die nationalen Subsysteme sind lediglich steuernde Teilsysteme, die Ziele (Steuergrößen)

1) Vgl. Bleicher, K.: (Zentralisation und Dezentralisation, 1969), Sp. 1804

2) Vgl. Kosiol, E.: (Organisation, 1962), S.81

3) Vgl. Bleicher, K.: (Zentralisation und Dezentralisation, 1969), Sp. 1804f.

4) So z.B. bei Schmidt, E.: Langfristige Planung in internationalen Unternehmungen, Gegenwartsfragen aus Wirtschaft und Gesellschaft, Band 8, Stuttgart, Berlin, Köln, 1965, S.6f.; oder ähnlich bei Schollhammer, H.: Organization Structures of Multinational Corporations, in: Academy of Management Journal, September 1971, S.356, welcher unter Zentralisation bzw. Dezentralisation "concentration or dispersion of authority" in der Unternehmung versteht.

und Anweisungen in Bezug auf ihr Verhalten (Stellgrößen) bei allen wesentlichen Umweltveränderungen (Störgrößen) von der Zentrale erhalten. Im Fall eines hohen Dezentralisierungsgrades nehmen die nationalen Subsysteme eigenständig die (Sub-)Systemregelung vor, d.h. ohne wesentliche Einflußnahme der Zentrale. Sie bestimmen selbst ihr Anpassungsverhalten und suchen, relativ wenig beeinflusst von der Zentrale, neue stabile Gleichgewichtsbereiche auf.

3.1.2 Dem Zentralisationsbegriff ähnelnde Konzeptionen zur Charakterisierung der multinationalen Unternehmung

Während die Bestimmung des Zentralisierungsgrades einer Unternehmung anhand der Verteilung aller Aufgaben zu wenig differenziert erscheint, kann sie anhand der Verteilung allein der Entscheidungsaufgaben zur Vernachlässigung von Aspekten führen, die gerade in der MNU wesentlich sind. Eine Erweiterung des die Unternehmung als Ganzes umfassenden Zentralisationsbegriffs wird von Brooke/Remmers¹⁾ angeführt, die unter Zentralisation die Frage nach dem Ort in der Unternehmung verstehen, an dem wirksame Entscheidungen getroffen werden, und die zusätzlich die Frage nach dem Grad des Machteinsatzes stellen, mit dem Zielkonformität (der Tochtergesellschaften) erreicht werden soll (concept of power). Auf diese Weise gelangen sie zu dem Gegensatzpaar "open" und "close",²⁾ mit dem das Verhältnis von Führungszentrale und nationalen Subsystemen gekennzeichnet wird. Das Verhältnis wird als "close" bezeichnet, wenn eine starke Zentralisation von Entscheidungsaufgaben vorliegt und ein hoher Grad des Machteinsatzes vonseiten der Zentrale zu erkennen ist. Ein anderes Gegensatzpaar zur Umschreibung des Verhältnisses von Führungszentrale und nationalen Subsystemen stellen

1) Brooke, M.Z. und Remmers, H.L.: (The Strategy, 1970), S.11f.

2) Ebenda, S.12

die Begriffe "unification" und "fragmentation" von Fayerweather dar.¹⁾ "Unifying influences" sind zurückzuführen auf Fähigkeiten der Muttergesellschaft, die diese auf die Tochtergesellschaften überträgt, und auf die Leistungsfähigkeit einer weltweit integrierten Unternehmensstruktur; "fragmenting influences" sind durch die Unterschiedlichkeit der Umwelt der MNU bedingt.²⁾ Die Bezeichnung "unification" zieht Fayerweather dem Begriff der Integration vor, weil dieser nicht die Standardisierung und Einheitlichkeit der Aktivitäten einer globalen Struktur erfasse, und er zieht sie dem Begriff der Zentralisation vor, weil der nicht die Transfers in einer MNU einschließe.³⁾

Obwohl das Begriffspaar Fayersweathers zur Charakterisierung des Beziehungszusammenhanges von Muttergesellschaft und Tochtergesellschaften am geeignetsten erscheint, sollen im folgenden dennoch die Begriffe der Zentralisation und Dezentralisation verwandt werden, weil sie in der deutschsprachigen Literatur vorherrschen. Werden sie nicht zur Kennzeichnung der Aufbauorganisation anhand der Verteilung von Entscheidungsaufgaben angewandt, sondern zur Darstellung der Verteilung anderer Aufgabenarten, dann wird dies besonders erwähnt.

Die Frage, ob eine Unternehmung mit internationalen Aktivitäten als zentral oder dezentral angesehen werden soll, versucht Schollhammer⁴⁾ anhand äußerer Merkmale der Unternehmung zu beantworten. Er hat zur Messung des Zentralisationsgrades folgende vier Kriterien ausgewählt: (1) die Anzahl der hierarchischen Ebenen zwischen der obersten Unternehmungsleitung und den Leitern der nationalen Subsysteme, (2) Bestehen des Profit-Center-Konzepts, (3) formale Aufgabenbe-

1) Vgl. Fayerweather, J.: (International Management, 1969), S. 10f, und S.161f.

2) Ebenda, S.11 und S.134

3) Ebenda, S. 133, Fußnote

4) Vgl. Schollhammer, H.: (Organization Structures, 1971), S. 356ff.

schreibung mit Verantwortungsspezifikation, (4) die Meinung des einzelnen Managers über den Grad seiner Autonomie.

Diese Einteilung führt jedoch aus mehreren Gründen nicht zu einer eindeutigen Aussage über den Zentralisationsgrad einer multinationalen Unternehmung. So können Intentionen der Führungszentrale, mehr Dezentralisation durch Errichtung zusätzlicher hierarchischer Ebenen in der Führungszentrale zu schaffen, in der Praxis dadurch unterlaufen werden, daß die dem Top Management nachfolgenden Rängebenen (besonders mit der Planung und Informationsverarbeitung betraute Stellen) einen entschieden höheren Einfluß auf die Steuerung der Tochtergesellschaften ausüben, als vom Top Management vermutet;¹⁾ d.h. die Beachtung der hierarchischen Ebenen hinsichtlich ihrer vertikalen Differenzierung (Kriterium 1) läßt keine eindeutigen Schlußfolgerungen über die Verteilung der Entscheidungsaufgaben in der MNU zu.

Ferner haben Brooke und Remmers²⁾ festgestellt, daß Führungskräfte der nationalen Subsysteme den Grad ihrer Autonomie um so höher einschätzen, je höher die hierarchische Stellung der Führungskraft ist, welcher sie berichten müssen; d.h. die (subjektive) Einschätzung eines hohen Autonomiegrades durch die Führungskräfte der nationalen Subsysteme (Kriterium 4), die einen hohen Dezentralisationsgrad anzeigen soll, tritt mit größerer Wahrscheinlichkeit in MNU mit einer geringen Anzahl hierarchischer Ebenen in der Führungsorganisation auf. Eine geringe Anzahl hierarchischer Ebenen indiziert jedoch nach Kriterium (1) einen hohen Zentralisationsgrad.

Zur empirischen Feststellung des Zentralisationsgrades schlägt Brooke³⁾ unter anderem vor, zu untersuchen, an welchen Stellen in der Unternehmung die wichtigsten Entscheidungen getroffen werden. Das setzt nach seiner Ansicht die Klärung zweier weiterer, schwer zu beantwortender Fragen voraus: (a) festzustellen, welche Entscheidungen "wichtig" sind, und (b) zu

1) Vgl. Brooke, M.Z. und Remmers, H.L.: (The Strategy, 1970). S.70

2) Vgl. ebenda, S.77

3) Brooke, M.Z.: Problems in the decision-making process, in: The multinational company in Europe, Hg.: M.Z. Brooke und H.L. Remmers, London, 1972, S.104

unterscheiden, wo die Entscheidung "offiziell" und wo sie tatsächlich getroffen wird.

Trotz der Schwierigkeiten der Bestimmung des Zentralisationsgrades einer Unternehmung kann man sich sämtliche (multinationalen) Unternehmungen als in einem Kontinuum befindlich vorstellen, zwischen den Extremen völliger Zentralisation auf der einen und vollkommener Dezentralisation auf der anderen Seite. Bei Fayerweather¹⁾ sind dieses die "unification" und die "fragmentation structure", in den Begriffen Perlmutter's²⁾ die ethnozentrische Unternehmung, in der Unternehmungspolitik und -gestaltung der Tochtergesellschaften weitgehend durch die Führungszentrale bestimmt werden, und die polyzentrische Unternehmung, die eine Gruppe quasi-unabhängiger Unternehmungsteile umfaßt, welche nur durch die gemeinsame Eigentümerschaft zusammengehalten wird. Aus systemtheoretischer Sicht werden die Pole des Kontinuums durch eine Unternehmung dargestellt, in der sämtliche Regelungsprozesse von der Führungszentrale des Gesamtsystems aus erfolgen, und durch eine solche Unternehmung, in der keine Regelung auftritt, die das Gesamtsystem der MNU umfaßt, sondern in der nur Regelungsprozesse der nationalen Subsysteme vorkommen.

E. Schmidt³⁾ ist der Meinung, daß bei der Bestimmung des Verhältnisses von Zentrale und operativen Einheiten die "richtige Mitte" zwischen Zentralisation und Dezentralisation gefunden werden müsse. Es bestünden laufende Schwingungen von zu starker und zu schwacher Zentralisation, in Zyklen von zehn bis zwanzig Jahren. Brooke/Remmers⁴⁾ haben ebenfalls festgestellt, daß es eine Art von "normal line" gebe, auf die

1) Vgl. Fayerweather, J.: (International Management, 1969), S.161

2) Vgl. Perlmutter, H.V.: (The Tortuous Evolution, 1969), S. 12f.

3) Vgl. Schmidt, E.: (Langfristige Planung, 1965), S.7

4) Vgl. Brooke, M.Z. und Remmers, H.L.: (The Strategy, 1970), S.74

alle Unternehmungen zustreben; Unternehmungen mit hohem Zentralisationsgrad streben mehr der Dezentralisation zu, solche mit geringem Zentralisationsgrad suchten eine stärker zentralisierte Struktur anzustreben.

Eine Erklärung dieses Phänomens ist aus systemtheoretischer Sicht möglich. Die Systemeigenschaft der Multistabilität, die den organisatorischen Begriffen der Stabilität und Flexibilität entspricht, ermöglicht der MNU einerseits, Ziele des Gesamtsystems anzustreben und in einer koordinierten Aktionseinheit aller Subsysteme zu handeln, erlaubt andererseits aber auch Teilanpassungen der Subsysteme an ihre jeweilige Umwelt. Je weitergehend die Regelung des Gesamtsystems durch eine Zentrale erfolgt, desto weniger Raum bleibt für individuelle Anpassungsprozesse der nationalen Subsysteme, d.h. desto stärker müssen die nationalen Subsysteme ihr Verhalten nach den Anweisungen der Führungszentrale ausrichten. Der Vorteil vermehrter Regelungsprozesse durch die Führungszentrale liegt in einem höheren Grad der Zielerreichung des Gesamtsystems und in einer Verstärkung der Systemstabilität; ihr Nachteil liegt darin, daß die nationalen Subsysteme in ihren Möglichkeiten beschränkt werden, eigenständige Regelungsprozesse beim Auftreten von Störungen durchzuführen. Bei steigenden Kosten infolge mangelnder Anpassungsfähigkeit der nationalen Subsysteme an die unterschiedlichen Um-systemfaktoren¹⁾ und infolge zunehmender als Insystemfaktoren auftretender Störgrößen²⁾ kann ein Problemlösungsprozeß in der MNU initiiert werden, der eine stärkere Verfolgung des organisatorischen Gestaltungszieles der Flexibilität zum Ergebnis hat.

Ein ähnlicher Problemlösungs- und Lernprozeß kann bei zu geringer Regelung des Gesamtsystems durch die Führungszentrale erfolgen, da in diesem Fall zwar keine Kosten infolge mangelhafter Anpassung der nationalen Subsysteme an die

1) Siehe oben Abschnitt 2.3.3.1: Umsystemfaktoren. Es sind Störfaktoren als Folge der spezifischen Eigenschaften der nationalen Umsysteme gemeint (Kategorie 2).

2) Mit steigendem Zentralisationsgrad der MNU treten in zunehmendem Maße Insystemfaktoren als Störgrößen auf, siehe oben, Abschnitt 2.3.3.2: Insystemfaktoren; vgl. auch Kahmann, J.: Absatzpolitik, 1972), S.96, der den Mangel an Flexibilität mit zu langen Informationswegen erklärt.

nationalen Umsysteme entstehen, aber Stabilität und Zielsetzungen des Gesamtsystems (einschließlich synergistischer Ziele) vernachlässigt werden, wodurch dem Gesamtsystem der MNU ebenfalls Kosten entstehen.

Hymer¹⁾ weist ebenfalls darauf hin daß grundsätzlich in der MNU gleichzeitig eine Tendenz zur Zentralisation und zur Dezentralisation besteht: die Anpassung an die lokale Umgebung erfordere einen dezentralen Entscheidungsprozeß, während die Koordination der weltweiten Aktivitäten und die Aufrechterhaltung des Ideenflusses eine zentrale Kontrolle notwendig mache. Eine mögliche Koordination dieser gegensätzlichen Tendenzen liegt in einer Aufgabenteilung, bei der die nationalen Subsysteme lokale (Tages-)Fragen lösen, die Interessen der Gesamtunternehmung dagegen zentral wahrgenommen werden.²⁾ Da jedoch lokale und globale Interessen der MNU nicht in jedem Fall voneinander getrennt werden können, ist hinsichtlich beider häufig eine Zusammenarbeit von Führungszentrale und nationalen Subsystemen nötig.³⁾ Aus diesem Grund führt Perlmutter⁴⁾ neben dem (zentralistischen) ethnozentrischen und dem (dezentralistischen) polyzentrischen als dritten Unternehmungstyp den geozentrischen an, dessen Merkmal es ist, daß Muttergesellschaft und Tochtergesellschaften kooperativ an der Lösung globaler wie lokaler Probleme beteiligt sind.

- 1) Hymer, St.: The Efficiency (Contradictions) of Multinational Corporations, in: American Economic Review, Vol. LX (1970), Papers and Proceedings of the Eighty-second Annual Meeting of the American Economic Association, New York, Dec. 28-30, 1969, S. 445
- 2) Vgl. ebenda; ähnlich auch Robock, St.H. und Simmonds, K.: (International Business, 1973), S. 443
- 3) Vgl. Trechsel, F.: (Führungs- und Organisationsprobleme, 1969), S. 53
- 4) Perlmutter, H.: (The Tortuous Evolution, 1969), S. 12ff.

3.2 Generelle Strukturmodelle der multinationalen Unternehmung

3.2.1 Die Produktstruktur

Die drei fast ausschließlich in der Literatur berücksichtigten Gliederungsmerkmale zur Kennzeichnung des sachlichen Verteilungszusammenhanges¹⁾ der MNU sind die Verrichtung (Funktion), das Objekt (Produkt) und der Raum (Region).²⁾ Ein weiteres - in der Zukunft wahrscheinlich praxisrelevantes - Gliederungsmerkmal besteht in dem Aufgabenelement der Zeit.³⁾

Die Darstellung der einzelnen Strukturformen beschränkt sich auf diejenigen, denen eine multinationale (globale) Perspektive zugrunde liegt. Aus diesem Grund werden Strukturformen, die eine Trennung von Inlands- und Auslandsaktivitäten vorsehen, nicht angeführt - wie z.B. die häufig in Unternehmungen amerikanischen Ursprungs vorkommende Konstruktion der "international division".⁴⁾

Die Produktstruktur ist Ergebnis einer objektbezogenen organisatorischen Gestaltung der (multinationalen) Unternehmung, bei der das aufgabenanalytische Merkmal des Objekts (Produktes bzw. Produktgruppe) primäres Differenzierungskriterium ist. Diese Differenzierung führt zu einer Abteilungsbildung auf der höchsten Entscheidungsebene der Unternehmung nach Produkten bzw. Produktgruppen; aus systemtheoretischer Sicht führt sie zur "Identitätsbegründung der Sub-

-
- 1) Vgl. zur Darstellung des Verteilungszusammenhanges: Kosiol.E.: (Unternehmung als Aktionszentrum, 1972), S.78ff.
 - 2) Vgl. z.B. Clee, G.H. und Sachtjen, W.M.: Organizing a Worldwide Business, in: Harvard Business Review, November-Dezember 1964, S.55ff.; oder Stopford, J.M. und Wells, Jr., L.T.: (Multinational Enterprise, 1972), S.9ff.
 - 3) Vgl. Stopford, J.M. und Wells, Jr., L.T.: (Multinational Enterprise, 1972), S.173f.; ähnlich auch Drucker, P.F.: Die Zukunft bewältigen, München, Zürich, 1972, S.90; beide Autoren halten eine zukünftige Differenzierung der MNU nach den Entwicklungsstufen von Produkten bzw. Märkten für möglich.
 - 4) Vgl. zur "international division": Clee, G.H., und Sachtjen, W.M.: (Organizing, 1964), S.56ff.; Stopford, J.M. und Wells, Jr., L.T.: (Multinational Enterprise, 1972), S.21ff.; Bleicher, K.: (Multinationale Unternehmungen, 1972, (7), S.337 und (8), S.417ff.

systeme höchster Ordnung".¹⁾ In vereinfachter Form wird in Abbildung 4 die Produktstruktur mittels eines Organigramms graphisch dargestellt:²⁾

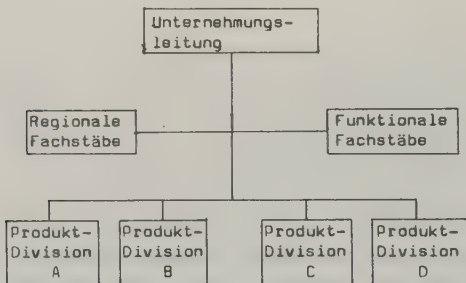


Abbildung 4:
Produktstruktur

Die objektbezogene Differenzierung multinationaler Unternehmen mit multinationaler Perspektive führt zur Bildung von Produktdivisionen mit weltweiter Linienverantwortung. Regionale und funktionale Aktivitäten können durch Fachstäbe koordiniert werden.

Die Wahl der Produktstruktur setzt eine Unternehmung mit mehreren Produkten bzw. Produktgruppen voraus, da eine Differenzierung einer Ein-Produktunternehmung nach dem Merkmal Produkt aus logischen Gründen nicht möglich ist.³⁾ Multinationale Unternehmen, welche die Produktstruktur wählen, haben in der Regel ein breites Produktprogramm und verfolgen eine Strategie der Produktdiversifikation.⁴⁾ Eine Variante dieser Strategie besteht in der Entwicklung laufend neuer Produkte, um einen ständigen (oligopolistischen) Vorteil gegenüber der Konkurrenz zu erhalten. Für Unternehmen mit dieser Strategie eignet sich die Produktstruktur besonders

1) Bleicher, K.u.a.: (Systemanalyse, 1974), S.281

2) Vgl. dazu die Darstellungen von Robock, St.H. und Simmonds, K.: (International Business, 1973), S.438 und Clee, G.H. und Sachtjen, W.M.: (Organizing, 1964), S. 63

3) Vgl. Beensen, R.: Organisationsprinzipien, Berlin, 1969, S.155

4) Vgl. Robock, St.H. und Simmonds, K.: (International Business, 1973), S.438

gut, weil bei neuen Produkten die Produktion relativ mehr Aufmerksamkeit des Managements erfordert als das Marketing und weil beim Transfer neuer Produkte und Produktionstechniken Probleme technischer Natur im Vordergrund stehen, die sonst nur sekundärer Art sind.¹⁾ Außerdem ist bei der Produktstruktur der organisatorische Aufwand bei der Aufnahme eines neuen Produktes ins Produktprogramm geringer als bei funktionaler oder regionaler Struktur, weil bei erster die Umstellung lediglich eines Teilbereichs der Organisationsstruktur nötig ist (die Produktdivision), während bei den beiden andern Strukturen eine Veränderung der gesamten Organisationsstruktur erforderlich wird.

Obwohl es kaum generelle Aussagen darüber gibt, welches der Gliederungsmerkmale Verrichtung, Objekt, Raum und Zeit bei der Abteilungsbildung einer Unternehmung primär angewandt werden soll,²⁾ sollen hier doch zwei Hypothesen angeführt werden, welche die Wahl des Merkmals Objekt für die Differenzierung der Unternehmung auf höchster Rangebene begründen. Die erste Hypothese besteht in der Aussage, daß eine Produktstruktur um so geeigneter für eine Unternehmung erscheint, "je stärker das Bedürfnis nach Integration innerhalb der Produktbereiche und je geringer das Integrationsbedürfnis zwischen Produktbereichen ist".³⁾ Diese Hypothese wird durch eine Aussage von Stieglitz bestätigt, der feststellt, daß die Produktstruktur insbesondere für stark diversifizierte Unternehmungen geeignet ist, deren Produktlinien grundsätzlich verschiedene Technologien erfordern und deren Absatz an unterschiedliche Kundenkreise gerichtet ist.⁴⁾

Während die erste Hypothese stärker auf den Kommunikations-

1) Vgl. Stopford, J.M. und Wells, Jr., L.T.: (Multinational Enterprise, 1972) S.41f.

2) Vgl. Beensen, R.: (Organisationsprinzipien, 1969), S.155; Ähnlich auch Eisenführ, F.: Zur Entscheidung zwischen funktionaler und divisionaler Organisation, in: Unternehmensorganisation, Reader - Abstracts, Hg. E. Grochla, Reinbeck bei Hamburg, 1972, S.276

3) Eisenführ, F.: (Entscheidung, 1972), S.257

4) Vgl. Stieglitz, H.: Organization Structures of International Companies: Studies in Personnel Policy, No.198, National Industrial Conference Board, New York, 1965, S.6

zusammenhang innerhalb der und zwischen den Subsysteme(n) gerichtet ist, bezieht sich die zweite auf den Entscheidungsprozeß der ranghöchsten Entscheidungsebene der MNU: je mehr Entscheidungen der rangmäßig höchsten Ebene der Unternehmung hinsichtlich eines der Gliederungsmerkmale (Verrichtung, Objekt, Raum, Zeit) notwendig sind, desto wahrscheinlicher ist es, daß die Unternehmung hinsichtlich dieses Merkmals primär differenziert wird.

Diese Aussage steht in einem direkten Zusammenhang mit der These Bleichers, nach der das Streben nach Zentralisation um so größer ist, je geringer der Datenumfang ist, je geringer die Spezifikation, Änderungsgeschwindigkeit und räumliche Extension der Daten sind,¹⁾ die eine Organisation verarbeiten muß. Sind z.B. hinsichtlich des Gliederungsmerkmals "Produkt" viele Daten mit großer Spezifikation, Änderungsgeschwindigkeit und räumlicher Extension in den entscheidungsbezogenen Informationen der höchsten Führungsebene vorhanden, hinsichtlich der Merkmale "Funktion" und "Raum" jedoch nur wenige Daten mit geringer Spezifikation, Änderungsgeschwindigkeit und räumlicher Extension, erscheint eine primäre Gliederung der Unternehmung in Produktgruppen sinnvoll. Denn bei einer Differenzierung der Unternehmung nach dem Raum (regionale Struktur) müßte eine Führungskraft (oder auch ein Führungsteam) einer regionalen Division sämtliche Daten hinsichtlich des Merkmals "Produkt" für ihre Entscheidungen verarbeiten. Es ist fraglich, ob sie in quantitativer und qualitativer Hinsicht in der Lage ist, sämtliche Daten so zu verarbeiten, daß sie zu qualitativ hochstehenden Entscheidungen gelangt.

Während bei der regionalen Struktur eine Arbeitsteilung der Führungskräfte der einzelnen regionalen Divisionen hinsicht-

1) Siehe Bleicher, K.: Zur Zentralisation und Dezentralisation von Entscheidungsaufgaben der Unternehmung, in: Unternehmungsorganisation, Readers + Abstracts, Hg. E. Grochla, Reinbeck bei Hamburg, 1972, S.80 f.

lich der Informationsaufnahme und -verarbeitung sowie der Entscheidungsfindung in bezug auf das Merkmal "Raum" erfolgt, (das in unserem Beispiel weniger entscheidungsrelevante Daten liefert als das Merkmal "Produkt"), bedeutet die Bildung von Produktdivisionen eine Arbeitsteilung in bezug auf das Merkmal "Produkt", (das in unserem Beispiel relativ mehr entscheidungsrelevante Daten für die höchste Entscheidungsebene bereitstellt). Die Führungskraft einer Produktdivision muß daher nur einen Teil der (umfangreichen und qualitativ anspruchsvollen) Daten verarbeiten, die auf das Merkmal "Produkt" bezogen sind; zugleich muß sie sämtliche entscheidungsrelevanten Daten hinsichtlich der Merkmale "Raum" und "Funktion" berücksichtigen, (die aber quantitativ und qualitativ weniger anspruchsvoll sind).

Dehnt z.B. eine MNU mit Produktstruktur ihre Auslandsaktivitäten immer mehr aus, so daß der Anteil des Auslandsumsatzes am Gesamtumsatz steigt,¹⁾ dann werden einerseits die Maßnahmen zur regionalen Koordination der Produktgruppen zunehmend schwieriger (Integrations- bzw. Kommunikationszusammenhang), andererseits müssen von den Führungskräften der einzelnen Produktgruppen in der Führungszentrale immer mehr Daten mit regionalem Bezug verarbeitet werden (Entscheidungszusammenhang)²⁾. War zunächst eine regionale Koordination über zentrale Stäbe, regionale Zentren ("umbrella companies") oder "ad-hoc-committees" möglich,³⁾ so muß ab einer bestimmten Einflußgröße des regionalen Bereichs eine Reorganisation erwogen werden. Stopford und Wells halten eine Unternehmung mit Produktstruktur für organisatorisch fehlangepaßt, wenn ihr Auslandsumsatz mehr als 20% ihres Gesamtumsatzes beträgt.⁴⁾ Als neue Organisationsstrukturen kommen die regionale Struktur oder (wahrscheinlicher) die Matrixstruktur in Frage.

1) Der Anteil des Auslandsumsatzes am Gesamtumsatz ist die entscheidende Größe für den Übergang zur regionalen Struktur; vgl. Stopford, J.M. und Wells, Jr., L.T.: (Multinational Enterprise, 1972), S.53

2) In diesem Fall besteht die Gefahr, daß die Führungskräfte der weltweiten Produktdivisionen die Märkte einiger Länder, insbesondere die der Gastländer, vernachlässigen. Eine solch einseitige Ausrichtung der Produktdivisionsleiter wird festgestellt von Franke, L.G.: (joint venture, 1972), S.70

3) Vgl. Stopford, J.M. und Wells, Jr., L.T.: (Multinational Enterprise, 1972), S.43

4) Vgl. ebenda, S.81

3.2.2 Die regionale Struktur

Die regionale Struktur ist Ergebnis einer primären Differenzierung der Unternehmung nach dem Gliederungsmerkmal "Raum". Wie aus Abbildung 5 ersichtlich ist, führt die Abteilungsbildung auf der ranghöchsten Unternehmungsebene zu regionalen Divisionen, deren Führungskräfte jeweils für einen spezifischen geographischen Bereich verantwortlich sind:¹⁾

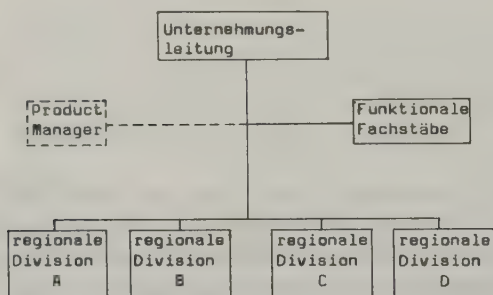


Abbildung 5:
Regionale Struktur

Entsprechend unserer zweiten Hypothese müßte die höchste Entscheidungsebene einer MNU mit regionaler Struktur die meisten und/oder qualitativ anspruchsvollsten Daten mit entscheidungsrelevantem Gehalt hinsichtlich des Merkmals "Raum" (Region) erhalten. Beobachtungen anderer Autoren scheinen diese Hypothese zu bestätigen: MNU mit regionaler Struktur sind in der Regel wenig diversifiziert, haben meist sogar nur eine Produktlinie.²⁾ (Das bedeutet einen relativ geringen Umfang an Daten hinsichtlich des Merkmals "Produkt" und eine relativ geringe Spezifizierung dieser Daten). Außerdem werden von MNU mit regionaler Struktur nur in relativ geringem Ausmaß

1) Vgl. dazu Robock, St.H. und Simmonds, K.: (International Business, 1973), S.436f.; vgl. auch Clee, G.H. und Sachtjen, W.M.: (Organizing, 1964), S.60f.

2) Vgl. Stopford, J.M. und Wells, Jr., L.T.: (Multinational Enterprise, 1972), S.51; so auch Robock, St.H. und Simmonds, K.: (International Business, 1973), S.436

neue Produkte entwickelt,¹⁾ (was eine geringe Änderungsgeschwindigkeit der hinsichtlich des Merkmals "Produkt" auftretenden Daten bedeutet). Andererseits haben MNU mit regionaler Struktur in der Regel einen relativ hohen Anteil des Auslandsumsatzes am Gesamtumsatz,²⁾ (d.h. es besteht eine starke Ausprägung des Merkmals "Raum"). Stopford und Wells haben anhand einer empirischen Untersuchung festgestellt, daß Entscheidungskriterium für die Wahl einer regionalen Struktur nicht Standort, Alter, Größe und Eigentumsverhältnisse der Tochtergesellschaften sind oder die Zahl der Länder, in denen die MNU Tochtergesellschaften errichtet hat, sondern allein der Anteil des Auslandsumsatzes am Gesamtumsatz maßgeblich ist.³⁾

Meist sind regional gegliederte MNU in ihren Aktivitäten auf eine Branche begrenzt, sie haben geringe Ausgaben im Bereich von Forschung und Entwicklung, hohe dagegen im Marketingbereich.⁴⁾ Häufig wahren sie einen Konkurrenzvorteil durch die Strategie, konkurrierenden Unternehmungen durch hohe Werbekosten den Marktzutritt zu erschweren oder unmöglich zu machen.⁵⁾ Diese Strategie ist nötig, weil MNU mit regionaler Struktur in der Regel ausgereifte Produkte mit standardisierten Produktionsprozessen herstellen und vertreiben, welche den Konkurrenten in den meisten Ländern ebenfalls zugänglich sind.⁶⁾ Weil die MNU ihre verfügbaren finanziellen Mittel strategisch so verteilt, daß sie - zur Wahrung des Konkurrenzvorteils - vorwiegend in den Marketingbereich fließen, werden von diesen MNU nur in geringem Ausmaß neue Produkte entwickelt, sondern eher neue Markennamen für bestehende Produkte geschaffen.⁷⁾

Da MNU mit regionaler Struktur oft nur eine Produktlinie

1) Vgl. Stopford, J.M. und Wells, Jr., L.T.: (Multinational Enterprise, 1972), S.55

2) Vgl. ebenda, S.53; die meisten Unternehmungen haben einen Anteil von über 40%, keine unter 25%

3) Vgl. ebenda

4) Vgl. ebenda, S.54f.

5) Vgl. ebenda, S.55f.

6) Vgl. Robock, St.H. und Simmonds, K.: (International Business, 1973), S.437

7) Vgl. Stopford, J.M. und Wells, Jr., L.T.: (Multinational Enterprise, 1972), S.55

aufweisen und ihre Produktionsprozesse häufig standardisiert sind, bietet sich die regionale Struktur besonders für eine internationale Rationalisierung von Produkten und Marketing an,¹⁾ in der Form einer Produktionskonzentration in wenigen Produktionsstätten (zur Erzielung von "economies of scale") und einer Spezialisierung der Produktion in verschiedenen Ländern (zur Nutzung der internationalen Arbeitsteilung).²⁾

Stopford und Wells³⁾ vertreten die Meinung, daß die Kommunikation zwischen den regionalen Divisionen nicht sehr ausgeprägt sein müsse, weil für ausgereifte Produkte Transfers zwischen den Divisionen selten nötig seien und die Rationalisierung der Produktion zumeist innerhalb der einzelnen Divisionen erfolge und nicht zwischen ihnen.

Der Nachteil der regionalen Struktur besteht in einer möglichen Vernachlässigung des Merkmals "Produkt". In dieser Struktur wird es schwierig, Produktvariationen zu koordinieren, neue Produktideen und -techniken zwischen den Ländern zu transferieren und "optimizing the flow of product from source to worldwide markets".⁴⁾ Diese Koordination zwischen den regionalen Divisionen kann unter Umständen durch einen Produktmanager mit weltweiter Produktverantwortung gefördert werden. Dieser hat - ähnlich wie in der nationalen Unternehmung - in der Regel jedoch keine direkte Entscheidungsgewalt, sondern er muß die regionalen (Divisions-) Manager für seine Vorschläge zu gewinnen versuchen.⁵⁾ Kann der Produktmanager den Koordinationsanforderungen nicht ausreichend entsprechen, dann muß der Übergang zu einer Matrixstruktur erwogen werden.

1) Vgl. Franko, L.G.: (joint venture, 1972), S.70f.

2) Vgl. Stopford, J.M. und Wells, Jr., L.T.: (Multinational Enterprise, 1972), S.113

3) Vgl. ebenda, S. 57f. und 60f.

4) Robock, St.H. und Simmonds, K.: (International Business, (1973), S.437

5) Vgl. Tempel, F.J.: Die Verwaltungsreform bei Unilever, Rede, gehalten auf der ordentlichen Hauptversammlung am 2. Mai 1962, Rotterdam, 1963, S.15

3.2.3-Die funktionale Struktur

Die funktionale Struktur ist Ergebnis einer primären Differenzierung der (multinationalen) Unternehmung nach dem Gliederungsmerkmal "Funktion". Sie bedeutet eine Unterteilung der MNU in funktionale "Divisionen", deren Führungskräfte jeweils weltweite Linienverantwortung für ihre Division tragen. In Abbildung 6 wird eine MNU mit funktionaler Struktur graphisch dargestellt:¹⁾

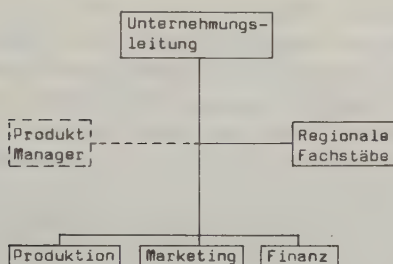


Abbildung 6:
Funktionale Struktur

Die funktionale Struktur wird vornehmlich durch den Gesichtspunkt der Funktionsspezialisierung bestimmt, weder marktbezogene Überlegungen noch das Produkt als Erfolgsträger stehen im Mittelpunkt unternehmerischer Erwägungen.²⁾ Die funktionale Struktur eignet sich in besonderem Maße für den wirtschaftlichen Einsatz von Spezialisten,³⁾ wobei jedoch die Aufgaben des Funktionsspezialisten mit zunehmender Produktdiversifikation und wachsender Unterschiedlichkeit der Technologien der Unternehmung heterogener werden und Vorteile der Spezialisierung verloren gehen.⁴⁾ Aus diesem Grund gilt die funktionale Struktur als langfristig wenig stabil, denn bei Änderun-

- 1) Vgl. zur graphischen Darstellung: Robock, St.H. und Simmonds, K.: (International Business, 1973), S.435; eine komplexere graphische Darstellung ist zu finden bei: Bleicher, K.: (Multinationale Unternehmungen, 1972), (8), S.425
- 2) Vgl. Wold, J.: Product Management, München, 1972, S.14f. und 20ff.
- 3) Vgl. Eisenführ, F.: (Entscheidung, 1972), S.260
- 4) Vgl. ebenda

gen des Produktprogramms oder des Umfangs der Auslandsaktivitäten der MNU erfolgt häufig die Aufgabe der funktionalen Struktur zugunsten einer anderen (der hier dargestellten Strukturen).¹⁾

Erfolgt die Wahl der funktionalen Struktur in Übereinstimmung mit der Hypothese, daß die meisten (unternehmerischen) Entscheidungen der ranghöchsten Entscheidungsebene der MNU auf das Merkmal "Funktion" ("Verrichtung") bezogen sind, dann müssen die MNU eine funktionale Struktur wählen, die hinsichtlich der Merkmale "Produkt" ("Objekt") und "Raum" in geringerem Maße unternehmerische Entscheidungen verlangen. Die Hypothese scheint dadurch bestätigt zu werden, daß meist MNU mit einer oder wenigen Produktlinien die funktionale Struktur wählen, deren Auslandsaktivitäten zudem begrenzt sind.²⁾ MNU mit funktionaler Struktur sind außerdem vorwiegend in Branchen anzutreffen, in denen eine relativ konstante Technologie vorherrscht und in denen wenig Marktveränderungen festgestellt werden.³⁾ Stopford und Wells halten eine weltweite Rationalisierung des Produktionsbereichs in MNU mit funktionaler Struktur für möglich, sofern die Operationen der MNU stabil, ihre Prozesse und Kommunikationswege standardisiert sind.⁴⁾

Die meisten unternehmerischen Entscheidungen einer MNU können sich ebenfalls auf das Merkmal "Funktion" beziehen, wenn Entscheidungsregeln zu standardisierten Entscheidungsprozessen hinsichtlich der übrigen Merkmale (Objekt und Raum) geführt haben, so daß ein Eingreifen der höchsten Entscheidungsebene der MNU nur selten nötig ist, d.h. wenn eine "mangelnde Beherrschbarkeit von Besonderheiten"⁵⁾ in bezug auf die Merkmale "Objekt" und "Raum" beseitigt ist. Bleicher hält aus diesem Grund eine funktionale Struktur für multinationale Unterneh-

1) Vgl. Brooke, M.Z. und Remmers, H.L.: (The Strategy, 1970), S.27

2) Vgl. Robock, St.H. und Simmonds, K.: (International Business, 1973), S.436 und 441

3) Vgl. Stopford, J.M. und Wells, Jr., L.T.: (Multinational Enterprise, 1972), S.14

4) Vgl. ebenda, S.60f.

5) Bleicher, K.: (Multinationale Unternehmungen, 1972), (8), S.424

mungen für wahrscheinlich, wenn diese ihren Internationalisierungsprozeß weitgehend abgeschlossen haben.¹⁾

3.2.4 Die zeitbezogene Struktur

Besitzt eine MNU Unternehmungsteile in Ländern mit unterschiedlicher ökonomischer Entwicklung, dann kann sie Produkte, die in einem Land mit fortschrittlicher ökonomischer Entwicklung über einen bestimmten Zeitraum t erfolgreich vertrieben wurden, in Ländern mit weniger fortschrittlicher ökonomischer Entwicklung einführen, sobald sich in diesen Ländern eine ausreichende Nachfrage dafür zu entwickeln beginnt. Auf dieser grundlegenden Idee beruht die Unternehmungsstrategie der Nutzung des internationalen Produktlebenszyklus.

Die primäre Differenzierung der Unternehmung nach dem Merkmal "Zeit" kann sekundär sowohl auf das Merkmal "Produkt" bezogen sein²⁾ als auch auf das Merkmal "Raum". Hinsichtlich des Merkmals "Raum" schlägt Drucker z.B. eine Unterteilung in "Entwickelte Länder", "Entwicklungsgebiete" und "nicht-entwickelte Gebiete" vor.³⁾ Die alleinige Bezogenheit des Merkmals "Zeit" auf das Merkmal "Produkt", von der die Nutzung des internationalen Produktlebenszyklus ausgeht, bedeutet eine Begrenzung auf die Produkte, die für die Märkte der ökonomisch fortschrittlichen Länder entwickelt wurden. Durch die zusätzliche Bezogenheit auf das Merkmal "Raum" sind Produktentwicklungen möglich, die eigens für Märkte in ökonomisch weniger fortschrittlichen Ländern entwickelt werden.

Die Wahl einer zeitbezogenen Struktur erscheint für eine MNU dann sinnvoll, wenn die meisten und qualitativ anspruchsvollsten Entscheidungen der höchsten Entscheidungsebene auf

1) So Bleicher, K.: (Multinationale Unternehmungen, 1972), (8), S.425

2) Vgl. Stopford, J.M. und Wells, Jr., L.T.: (Multinational Enterprise, 1972), S.173f.

3) Drucker, P.F.: (Die Zukunft bewältigen, 1972), S.90

das Gliederungsmerkmal "Zeit" bezogen sind und wenn das Integrationsbedürfnis innerhalb der einzelnen zeitbezogenen Divisionen größer ist als dasjenige zwischen ihnen. In der graphischen Darstellung sieht die zeitbezogene Struktur folgendermaßen aus:

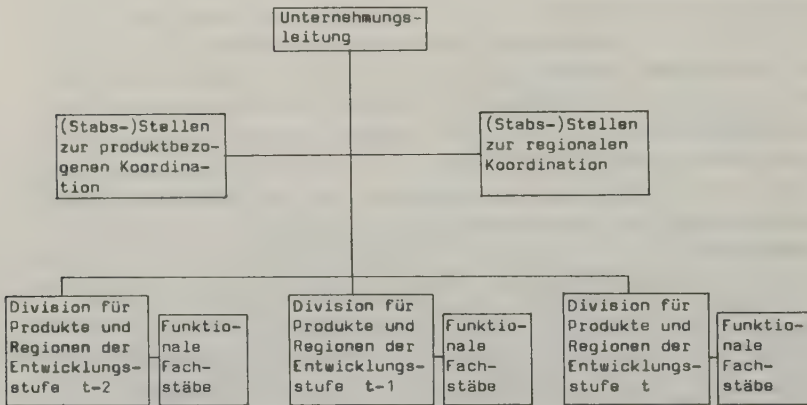


Abbildung 7: Zeitbezogene Struktur

Eine produktbezogene Koordination zwischen einzelnen zeitbezogenen Divisionen wird nötig, wenn das gleiche Produkt in Ländern unterschiedlicher ökonomischer Entwicklungsstufe hergestellt wird. Ein solcher Fall kann z.B. auftreten, wenn die lokale Produktion eines Produktes in einem ökonomisch fortschrittlichen Land noch rentabel ist und wenn zugleich in einem ökonomisch weniger fortschrittlichen Land eine ausreichende Nachfrage nach diesem Produkt entsteht, ein Export des Produktes in dieses Land aber ausscheidet, weil dessen Regierung hohe Importbeschränkungen für dieses Produkt errichtet hat. Die Koordination in bezug auf dieses Produkt kann durch zentrale Stabsstellen erfolgen.

Ebenfalls eine produktbezogene Koordination zwischen zeitbezogenen Divisionen wird nötig, wenn eine kostengünstige Herstellung eines Produktes nur noch in einem ökonomisch weniger fortschrittlichen Land wegen des dort vorherrschenden relativ niedrigen Lohnniveaus möglich ist, dieses Produkt in ökonomisch fortschrittlichen Ländern jedoch ebenfalls eine ausreichende Nachfrage vorfindet. Die Koordination zwischen den zeitbezogenen Divisionen kann hier auch durch zentrale Stabsstellen vorgenommen werden, doch der Einsatz eines Produktmanagers ist gleichfalls denkbar.

Eine regionale Koordination zwischen zeitbezogenen Divisionen wird erforderlich, wenn zwei Produkte unterschiedlicher (zeitbezogener) Entwicklungsstufe in einem Land vertrieben werden. Ein Beispiel dafür bietet der letztgenannte Fall, in dem ein Produkt in einem ökonomisch fortschrittlichen Land nachgefragt, in einem ökonomisch weniger fortschrittlichen Land jedoch hergestellt wird. Die Koordination kann sich auf die Benutzung gleicher Distributionswege, desselben Markennamens, Gemeinschaftswerbung etc. beziehen. Sie kann von zentralen Stabsstellen der Führungszentrale oder von regionalen Stäben in regionalen Zentren durchgeführt werden.

3.2.5 Die Matrixstruktur

Die Matrixstruktur ist Ergebnis einer primären Differenzierung der Unternehmung nach mehr als einem Gliederungsmerkmal. Es sind Kombinationen der Merkmale "Produkt" und "Raum",¹⁾ "Funktion und "Raum"²⁾ oder auch tensorhafte Verbindungen von drei Merkmalen wie "Funktion", "Produkt" und "Raum" möglich.³⁾ Wie aus Abbildung 8 auf der folgenden Seite ersichtlich ist, erfolgt durch die Bildung einer Matrixstruktur eine Abwei-

1) Vgl. Stopford, J.M. und Wells, Jr., L.T.: (Multinational Enterprise, 1972), S.87f.

2) Vgl. Bleicher, K.: (Multinationale Unternehmungen, 1972), (8), S.424

3) Vgl. ebenda

chung von dem Einliniensystem:

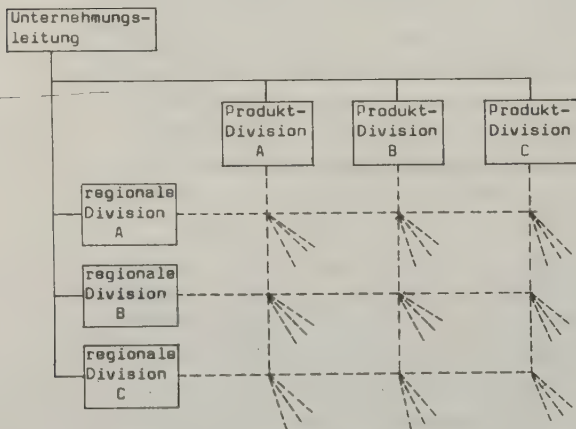


Abbildung 8:
Matrixstruktur
(Primäre Differenzierungsmerkmale "Raum" und "Produkt")

Eine MNU mit Matrixstruktur, deren primäre Differenzierungsmerkmale "Produkt" und "Raum" sind, entsteht häufig durch eine starke Diversifikation sowohl hinsichtlich des produktbezogenen als auch des regionalen Merkmals. Bei einer zunächst (eindimensionalen) Produktstruktur besteht bei einer solchen Unternehmung die Gefahr, daß die Führungskräfte der Produktdivisionen regionale Gesichtspunkte (z.B. einzelne nationale Märkte) vernachlässigen; bei einer regionalen Struktur besteht analog die Gefahr, daß einzelne Produkte bzw. Produktgruppen nicht ausreichend beachtet werden.¹⁾ Können auch regionale bzw. produktbezogene Koordinationsorgane keine ausreichende Beachtung der vernachlässigten Bereiche bewirken, dann erscheint der Übergang zur Matrixstruktur als eine logische Folgerung.²⁾

Die Abweichung vom organisatorischen Einlinienprinzip hat

1) Vgl. Stopford, J.M. und Wells, Jr., L.T.: (Multinational Enterprise, 1972), S.86

2) Vgl. ebenda, S.86f.

zunächst Auswirkungen auf das Kommunikationssystem: die Führungskräfte der nationalen Subsysteme müssen entsprechend den verschiedenen Aspekten ihres Tätigkeitsfeldes an mehrere übergeordnete Stellen berichten. Dadurch entsteht ein System multipler Berichtsbeziehungen.¹⁾ Diese Vielfalt der Berichtsbeziehungen stellt hohe Anforderungen an das Management und verlangt daher sehr umfassend ausgebildete Führungskräfte.²⁾

Da mindestens zwei Divisionen Anordnungsbefugnis hinsichtlich eines nationalen Subsystems haben, besteht eine ständige potentielle Konfliktquelle. Möglichkeiten zur Verringerung von (destruktiven) Machtkonflikten bestehen dabei grundsätzlich in zweifacher Hinsicht: (a) zum einen kann die formale Gleichheit der Anweisungsbefugnis verschiedener Divisionen durch eine informale unterschiedliche Gewichtung aufgehoben werden, so daß der Management-Prozeß letztlich in unterschiedlichem Maße von den Divisionen beeinflußt wird.³⁾ Das kann zu einer Anwendung der Matrix-Organisation in "reduzierter Form" führen, bei der durch eine "Auflockerung und Differenzierung der Hierarchie, kooperative Verhaltensweisen und eine Offenlegung und Austragung von Konflikten"⁴⁾ eine effiziente Zielerreichung ermöglicht werden kann; (b) zum anderen kann eine Verantwortungsabgrenzung durch sachbezogene Differenzierung vorgenommen werden, indem die Zeit als vierte Dimension in die Organisation einbezogen wird: z.B. in der Weise, daß die Produktdivisionen die Verantwortung für Investitionsprojekte mit einem Zeithorizont von mehr als 18 Monaten tragen, die regionalen Divisionen für Projekte mit einem Zeithorizont von weniger als 18 Monaten.⁵⁾

1) Stopford, J.M. und Wells, Jr., L.T.: (Multinational Enterprise, 1972), S.87; diese Autoren sprechen von "multiple reporting relationships"; Brooke und Remmers verwenden in diesem Zusammenhang den Ausdruck "a spectrum of reporting proportions", Brooke, M.Z. und Remmers, H.L.: (The Strategy, 1970). S.35

2) Vgl. Brooke, M.Z. und Remmers, H.L.: (The Strategy, 1970), S.35

3) Vgl. Stopford, J.M. und Wells, Jr., L.T.: (Multinational Enterprise, 1972), S.88

4) Wild, J.: (Product Management, 1972), S.97

5) Vgl. Stopford, J.M.: Organising the multinational firm: Can the Americans learn from the Europeans?, in: The multinational company in Europe, Hg.M.Z.Brooke und H.L.Remmers, London, 1972, S.84f.

Neben den bisher dargestellten generellen Strukturmodellen der MNU bestehen auch Mischformen, die sich aus Elementen der angeführten Strukturformen zusammensetzen. Diese Mischformen stellen entweder eine Kombination zwischen einer internationalen Division und einer der oben dargestellten Strukturen dar,¹⁾ was eine organisatorische Trennung von Inlands- und Auslandsbereich der Unternehmung bedeutet. In diesem Fall besteht keine globale Perspektive im Gesamtsystem der MNU als Grundlage der Strukturbildung. Daneben sind auch Kombinationen zweier oder mehrerer genereller Strukturmodelle (als Subsysteme einer einzigen MNU) denkbar, welche auf einer globalen Perspektive basieren. Doch auch diese bieten keine grundsätzlich neuen Erkenntnisse der organisatorischen Gestaltung, da sie aus mehreren weitgehend getrennten Regelkreisen bestehen, die - jeder für sich - schon im Rahmen der generellen Strukturmodelle dargestellt wurden und deren Zusammenhang sich allein in der finanziellen Kontrolle durch eine gemeinsame übergeordnete Instanz manifestiert.

1) Vgl. Stopford, J.M. und Wells, Jr., L.T.: (Multinational Enterprise, 1972), S.44f. und Brooke, M.Z. und Remmers, H.L.: (The Strategy, 1970), S.27 und 29

3.3' Abgrenzung unterschiedlicher Ausprägungsmuster der multinationalen Unternehmung anhand strukturbezogener Merkmale

3.3.1 Determinanten der Unternehmensstruktur

Chandler¹⁾ untersucht in einer historisch-ökonomischen Studie den Zusammenhang von Strategie und Struktur amerikanischer Unternehmungen. Die Strategie definiert er als "the determination of the basic long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals"²⁾; und die Struktur als "the design of organization through which the enterprise is administered".³⁾ Bei seiner Untersuchung geht er von der These aus, daß die Struktur der Strategie "folge",⁴⁾ d.h. Änderungen der Struktur von Änderungen der Strategie abhängig seien. Die Strategie ihrerseits hänge von den sich bietenden Gelegenheiten und den Notwendigkeiten der sich wandelnden Bevölkerung, dem sich ändernden Volkseinkommen und der sich weiterentwickelnden Technologie ab.⁵⁾

Neue grundlegende Zielsetzungen der Strategie treten nach Chandler als Ergebnis der Entscheidungen über folgende Fragen auf:⁶⁾ (a) soll der Umfang der Aktivitäten der Unternehmung ausgedehnt werden?, (b) sollten räumlich entfernte Fabriken und Geschäftsräume errichtet werden?, (c) soll eine Diversifikation in vielen Geschäftszweigen erfolgen?, (d) soll die Unternehmung neue wirtschaftliche Funktionen übernehmen? Zu einer ähnlichen, doch umfassenderen Zusammenstellung der Komponenten einer Unternehmensstrategie gelangt Ansoff:⁷⁾

1) Chandler, A.D.: Strategy and Structure. Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Cambridge, Mass., 1963

2) Ebenda, S.13

3) Ebenda, S.14; als wesentliche Aspekte des "design of organizations" sieht er das Leitungs-, Kommunikations- und Informationssystem.

4) Vgl. ebenda, S.14

5) Vgl. ebenda, S.15

6) Vgl. ebenda, S.14

7) Vgl. Ansoff, I.: (Corporate Strategy, 1971), S.98ff.

- (1) Festlegung des Produktmarktes (der Branche), auf dem die Unternehmung tätig sein will; ("product-market scope").
- (2) Festlegung der Art des Wachstums: Entwicklung neuer Produkte, neuer Märkte oder beides zugleich; ("growth vector").
- (3) Bestimmung des Weges, auf dem die Unternehmung einen Konkurrenzvorteil wahren will: durch den Erwerb anderer Unternehmungen, um eine starke Marktstellung in einer Branche zu erhalten, durch hohen Patentschutz oder durch völlig neuartige Produkte; ("competitive advantage").¹⁾
- (4) Erzielen von Synergie; während sich die drei ersten Komponenten der Strategie vornehmlich auf die Umwelt der Unternehmung beziehen,²⁾ ist die Synergieerzielung mehr auf das Insytem der Unternehmung gerichtet; ("synergy").

Diese generelle Zusammenstellung der Komponenten einer Unternehmungsstrategie läßt keine unmittelbaren konkreten Schlußfolgerungen auf die Gestaltung der Unternehmungsstruktur zu; Voraussetzung dafür wären konkrete Strategien. Doch aus den einzelnen Komponenten läßt sich - entsprechend der jeweiligen Entscheidung über die Wahl der Strategie - die Unterschiedlichkeit struktureller Konsequenzen infolge verschiedener Strategien erkennen. Die Tätigkeit auf einem Markt für ausgereifte Konsumgüter verlangt eine stärkere Betonung der Marketingfunktion und stellt andere Anforderungen an das Kommunikationssystem als Produktion und Vertrieb von laufend technischen Neuerungen unterworfenen Industriegütern, bei denen die Funktionen der Forschung und Entwicklung einen höheren Stellenwert haben (Komponenten 1 und 2). Erreichen bzw. Wahren des Konkurrenzvorteils durch die Schaffung völlig neuartiger Produkte hat letztlich zur Internationalisierung einer Reihe amerikanischer Unternehmungen geführt³⁾ (Komponente 3). Unterschiedliche Möglichkeiten der Synergieerzielung durch

1) Insgesamt sieht Ansoff vier grundsätzliche Wachstumsalternativen: "increased market penetration", "market development", "product development" und "diversification", wobei er die Diversifikation in eine vertikale, eine horizontale und eine laterale unterteilt. Vgl. Ansoff, I.H.: Strategies for Diversification, in: Gross, A. und Gross, W.: Business Policy, New York, 1967, S.562 ff. und S.571ff.

2) Vgl. Ansoff, I.H.: (Corporate Strategy, 1971), S.99

3) Vgl. Vernon, R.: (Sovereignty at Bay, 1971), S.71ff.

organisatorische Maßnahmen wurden bereits oben dargestellt¹⁾ (Komponente 4).

Ein weiterer Bestimmungsfaktor der Struktur der Unternehmung ist die Einstellung der Führungskräfte (hinsichtlich der Unternehmungsphilosophie). Permuter versucht den Grad der Multinationalität einer Unternehmung anhand der Einstellung der Führungskräfte (executives) der Führungszentrale und der nationalen Subsystemen gegenüber "foreign people, ideas, resources"²⁾ zu bestimmen. So kommt er zu verschiedenen Einstellungen der Führungskräfte, zu der ethnozentrischen, der polyzentrischen und der geozentrischen. Ethnozentrisch bedeutet "home-country-oriented" (Merkmale: Führungszentrale verlangt, daß die nationalen Subsysteme Standardmethoden übernehmen; der Gesamtunternehmung wird die Nationalität der Führungszentrale unterstellt), polyzentrisch heißt "host-country-oriented" (die MNU setzt sich aus einer Gruppe quasi-unabhängiger Tochtergesellschaften zusammen, deren Zusammenhalt meist in der finanziellen Kontrolle besteht) und geozentrisch wird mit "world-oriented" bezeichnet (Führungszentrale und nationale Subsysteme lösen gemeinsam globale und lokale Problemstellungen).³⁾

Der Einfluß der Einstellung der Führungskräfte auf die Gestaltung der Organisationsstruktur ist eindeutig. Z.B. benötigt eine ethnozentrische Unternehmung ein umfassenderes und präziseres Kommunikationssystem zur Bewältigung der Kommunikation zwischen Führungszentrale und nationalen Subsystemen als eine polyzentrische Unternehmung. Eine polyzentrische Unternehmung ermöglicht eine individuellere Anpassung ihrer nationalen Subsysteme an deren jeweilige Umwelt, weil von diesen nicht die Übernahme weltweiter Standards verlangt wird; eine ethnozentrische Unternehmung kann dagegen durch die Erhebung weltweiter Standards die Erfüllung

1) S.o. Abschnitt 2.3: "Synergistische Effekte in der multinationalen Unternehmung"

2) Permuter, H.V.: (The Tortuous Evolution, 1969), S.11

3) Vgl. zur Unterscheidung der Begriffe ethnozentrisch, polyzentrisch und geozentrisch: ebenda, S.11ff.

gleichartiger Funktionen durch jedes nationale Subsystem verringern und dadurch im Gesamtsystem Kosten einsparen, d.h. synergistische Effekte erzielen.

Perlmutter's Ansatz wird von Rutenberg¹⁾ dadurch erweitert, daß nicht einseitig eine in der MNU vorherrschende Einstellung aller Führungskräfte dargestellt wird, sondern daß die jeweils korrespondierenden Einstellungen der Führungskräfte der Führungszentrale und der nationalen Subsysteme aufgezeigt werden. Neben drei Unternehmungstypen, bei denen sich die Einstellungen der Führungskräfte in der Gesamtunternehmung entsprechen, führt Rutenberg einen vierten Typ an, in dessen Führungszentrale eine geozentrische Einstellung vorherrscht; dessen nationale Subsysteme jedoch eine ethnozentrische Einstellung haben.²⁾ Das bedeutet, daß die nationalen Subsysteme relativ eigenständig sind und daß die Führungszentrale nur indirekt interveniert.

In diesem vierten Unternehmungstyp wird angedeutet, daß die Vorstellungen über Unternehmungsziele und Mittel zu deren Erreichung nicht in allen Unternehmungsbereichen gleich sein bzw. sich entsprechen müssen. Vielmehr liegt ein Netzwerk konfliktierender Ziele und Gruppenbeziehungen hinter den Entscheidungsprozessen in Organisationen.³⁾ Die Wahl der Organisationsstruktur wird dabei nach Ansicht von Stopford/Wells letztlich durch eine Koalition mehrerer Gruppen mit gleichgelagerten Interessen gegenüber Minderheitsgruppierungen durchgesetzt.⁴⁾ D.h. die Wahl der Struktur wird vermutlich eher durch Verhandlungen als durch eine rationale Analyse bestimmt.⁵⁾ Gegenstand dieser Arbeit ist jedoch nicht die empirische Untersuchung des Entscheidungs- bzw. Verhandlungsprozesses über die Wahl der Organisationsstruktur, sondern die Analyse von Strukturierungsmöglichkeiten, welche ihrerseits Ziel oder Argument im Entscheidungsprozeß sein können.

1) Rutenberg, D.P.: Organizational Archetypes of a Multi-National Company, in: Management Science, Vol.16, No.6, Februar 1970, S.B-339ff.

2) Vgl. ebenda, S.B-339

3) Vgl. Brooke, M.Z. und Remmers, H.L.: (The Strategy, 1970), S.10

4) Vgl. Stopford, J.M. und Wells, Jr., L.T.: (Multinational Enterprise, 1972), S.75ff.

5) Vgl. ebenda, S.78

Als weitere Einflußfaktoren auf die Gestaltung der Unternehmensstruktur sind die Gestaltungsziele der Organisation zu erwähnen sowie die alte, die bereits gestaltete Struktur. Durch die jeweilige Strategie werden Prioritäten unter den Gestaltungszielen der Organisation gesetzt; dadurch hat die Strategie auf die Gestaltung der Struktur einen weiteren, in diesem Falle indirekten, Einfluß.

Sofern das Unternehmungswachstum im Rahmen bestehender Funktionen, Produkte und Märkte erfolgt, werden zusätzliche Aktivitäten in der Regel entsprechend der bestehenden Unternehmensstruktur eingegliedert,¹⁾ d.h. die Struktur im Zeitpunkt t wird durch die Struktur im Zeitpunkt $t-1$ weitgehend determiniert. Auch bei der Strategie, eine Diversifikation durchzuführen, wodurch umfangreiche Neuerungen für die Unternehmung auftreten, bildet die alte Struktur einen wichtigen Ausgangspunkt für die Gestaltung der neuen Struktur.²⁾

Als wesentliche Einflußfaktoren auf die Gestaltung der Struktur der Unternehmung wurden herausgestellt:

- die Strategie
- die Einstellung der Führungskräfte
- die vorhergehende Struktur
- die Gestaltungsziele der Organisation.

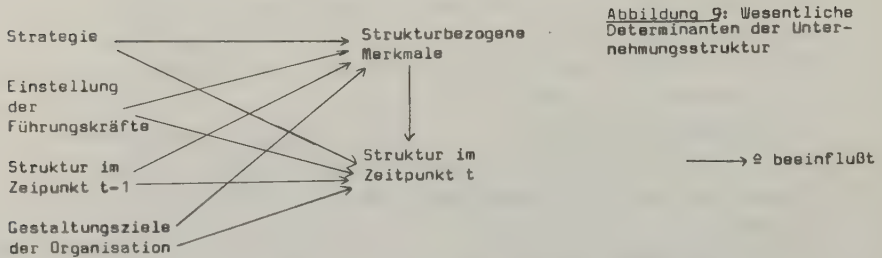
Der Einfluß dieser vier Größen ist jedoch nicht so eindeutig, daß eine direkte Beziehung zur Unternehmensstruktur in Gestalt von Entscheidungsregeln für die organisatorische Gestaltung aus ihnen abgeleitet werden könnte.

Andererseits lassen sich generelle Aussagen über die Gestaltung der Organisationsstruktur treffen, wenn aus der Vielfalt der Erscheinungsformen der MNU bestimmte, typische Merkmale abgegrenzt werden, die jeweils eigenständige organisatorische Konsequenzen nach sich ziehen. Die oben genannten vier Einflußfaktoren der Unternehmensstruktur bestimmen bei ihrer Konkretisierung sowohl die typischen Merkmale als auch die Struktur selbst. Sie erlauben eine Differenzierung

1) unter der Voraussetzung, daß keine anderen Einflußfaktoren oder die Unternehmungsgröße selbst als Ursache von Strukturänderungen auftreten.

2) Vgl. Chandler, A.D.: (Strategy and Structure, 1963), S.3

des generellen Aussagezusammenhangs zwischen Merkmalen und Struktur im konkreten Fall.



Es wurden nur die Beziehungen zwischen den Determinanten der Unternehmungsstruktur und der Struktur bzw. den strukturbezogenen Merkmalen berücksichtigt. Es sei angemerkt, daß auch zwischen den Determinanten selbst beeinflussende Beziehungen bestehen. So ist z.B. die Strategie von der alten Struktur abhängig, denn die Einführung eines neuen Produktes ist in einer Unternehmung mit regionaler (Führungs-)Struktur nicht in jedem Fall möglich.

3.3.2 Darstellung der strukturbezogenen Merkmale

3.3.2.1 Ziel und Inhalt der Unterscheidung nach strukturbezogenen Merkmalen

Der Begriff der multinationalen Unternehmung, welcher zur Abgrenzung gegenüber der nationalen Unternehmung dient, umschließt eine Vielfalt möglicher Gestaltungsformen von Unternehmungen, die mehr als eine Nationalität besitzen. Unter ihm werden sowohl weltweite Unternehmungen mit einem standardisierten Produkt als auch Unternehmungen in verschiedenen Ländern eines einzigen Kontinents mit äußerst

diversifiziertem Produktprogramm verstanden. Beruht die Diskussion der Aufbauorganisation der multinationalen Unternehmung auf einem solch generellen Definitionsansatz, der alle möglichen Erscheinungsformen der multinationalen Unternehmung umfaßt, dann können lediglich allgemeine Aussagen gewonnen werden, die eine Berücksichtigung spezifischer Gestaltungsanforderungen der einzelnen Ausprägungsmuster nur in begrenztem Umfang zulassen. Schon generelle Strukturierungsvarianten - (wie z.B. die funktionale, die regionale und die produktbezogene Struktur) - lassen sich vor dem Hintergrund eines nicht weitergehend differenzierten Typs der multinationalen Unternehmung nur bedingt miteinander vergleichen. Eine Unterscheidung verschiedener Ausprägungsformen der multinationalen Unternehmung ist aus diesem Grund Voraussetzung für differenzierte Aussagen über deren Aufbauorganisation.

Zur Abgrenzung einzelner Ausprägungsmuster werden aus der Vielzahl aller Merkmale der verschiedenen Erscheinungsformen der MNU diejenigen ausgewählt, die auf einen gleichartigen organisatorischen Zusammenhang schließen lassen. Entscheidungskriterium zur Auswahl der Merkmale ist deren Aussagefähigkeit über die Möglichkeit der Realisierung synergetischer Zielsetzungen durch organisatorische Maßnahmen. D.h. es werden Kriterien ausgewählt, bei deren Vorhandensein bzw. Nichtvorhandensein die Synergieerzielung durch die Zentralisation von (Teil-)Aktivitäten und durch Aktivitäten des Gesamtsystems möglich bzw. nicht möglich ist.

Neben den Anforderungen hinsichtlich der Auswahl der Merkmale müssen die strukturbezogenen Merkmale folgenden Kriterien genügen:

- (a) sie müssen die Unterschiedlichkeit der strukturellen Konsequenzen für die multinationale Unternehmung herausstellen;
- (b) sie müssen die Struktur der gesamten MNU wesentlich beeinflussen. D.h. in erster Linie werden die Systembeziehungen der nationalen Subsysteme untereinander und die der nationalen Subsysteme zur Führungszentrale angesprochen;

- (c) sie müssen langfristig gelten. Die organisatorische Gestaltung bezweckt im Gegensatz zur Improvisation und Disposition die Bildung von Dauerregelungen und Dauer-einrichtungen.¹⁾ Da ein enger Beziehungszusammenhang zwischen Merkmalen und Struktur besteht, müssen die Merkmale ebenfalls langfristiger Natur sein; andernfalls wäre bei häufiger Merkmalsänderung eine häufige Strukturänderung die Folge;
- (d) sie müssen in den Bereichen ansetzen, in denen die Organisation durch die multinationale Unternehmung alternativ gestaltbar ist. So richtet sich für die multinationale Unternehmung die Art eines Vertriebsweges in Entwicklungsländern häufig nach den begrenzten Vertriebsmöglichkeiten eines Landes.²⁾ Es ist möglich, daß nur ein Vertriebsweg in einem Land zur Auswahl steht, so daß keine Alternativen der organisatorischen Gestaltung bestehen, d.h. daß das Kriterium nicht erfüllt ist.

Da letztlich ein direkter oder indirekter Beziehungszusammenhang aller Elemente im System der Unternehmung besteht, ist auch ein (direkter oder indirekter) Einfluß jedes Elements auf die Unternehmungsstruktur vorhanden. Infolgedessen stellt die (Vor-)Auswahl der Merkmale, die anhand der oben genannten Kriterien geprüft werden sollen, einen Suchprozeß dar, der Elemente willkürlicher Entscheidung in sich trägt.

Als Bestimmungsfaktor der Struktur soll nicht die Strategie herangezogen werden, da eine Strategie in der Regel zwar langfristig gelten soll, doch kurzfristig geändert werden kann. Es sollen vielmehr die für die Strukturgestaltung wesentlichen Elemente gefunden werden, die auch bei einer radikalen Änderung der Strategie eine gewisse Konstanz aufweisen, so daß die für die neue Strategie in bestimmtem Um-

1) Vgl. Kosiol, E.: (Unternehmung als Aktionszentrum, 1972), S.68

2) Vgl. Kahmann, J.: (Absatzpolitik, 1972), S.72f.; Kahmann weist darauf hin, daß die MNU eigene Vertriebswege schaffen kann. Einige MNU haben nach Errichtung einer Fabrik in einem Entwicklungsland festgestellt, daß keine oder nur eine bedingt funktionsfähige Infrastruktur vorhanden war, wodurch die Vertriebsmöglichkeiten stark eingeschränkt waren: vgl. Lipson, H.A. und Lamont, D.F.: Marketing Opportunities and Marketing Infrastructure in Less Developed Countries, in: International Marketing Strategy, Hg.: Thorrelli, H.B., Harmondsworth, 1973, S.157f.

fang Daten oder Rahmenbedingungen darstellen.

3.3.2.2 Bestimmung der einzelnen strukturbezogenen Merkmale

Ansatzpunkt für die Auswahl strukturbezogener Merkmale, welche einen bestimmenden Einfluß auf die Gestaltung der Unternehmungsstruktur auch bei radikalen Strategieänderungen behalten (bzw. solch radikale Strategieänderungen verhindern), sollen In- und Umsystemfaktoren der multinationalen Unternehmung sein. Als wesentliche Umsystemfaktoren sind wirtschaftliche, politische, sozio-kulturelle und rechtliche Strukturen und Einflußgrößen der einzelnen Nationalstaaten zu nennen, die das Umsystem der MNU darstellen. Je nach Betrachtungsstandpunkt können unterschiedliche Insystemfaktoren einer Unternehmung (gedanklich) isoliert werden wie z.B. die Zahl der tätigen Personen, Kalkulationsverfahren, Produktionsfaktoren, Kommunikationsbeziehungen u.a. mehr. Wesentliche Voraussetzung für die hier vorgenommene Betrachtung ist es, daß nicht solche Faktoren Grundlage für die Bestimmung strukturbezogener Merkmale werden, welche später ihrerseits Bestandteile von Gestaltungsalternativen sein sollen; (hierzu zählen z.B. der Zentralisationsgrad einer MNU, Bestandteile des Planungs- oder des Kontrollsystems). Aus diesem Grund werden die strukturbezogenen Merkmale aus den Unternehmungsfunktionen Absatz, Produktion, Einkauf, Finanzierung, Forschung und Entwicklung ausgewählt. Diese grundlegenden Unternehmungsfunktionen erfassen im wesentlichen den gesamten Tätigkeitsbereich einer Unternehmung. Die strukturbezogenen Merkmale im Insystem der Unternehmung müssen im Laufe des (historischen) Unternehmungsprozesses durch Handlungen der Unternehmungsmitglieder geschaffen worden sein; sie können daher als Ergebnisse abgeschlossener Handlungen durch Betrachtung des Tätigkeitsbereichs vollständig identifiziert werden.

Eine nähere Betrachtung der vier angeführten Umsystemfaktoren läßt erkennen, daß jeder dieser Faktoren sich seinerseits in eine Vielzahl von Einflußgrößen aufspalten läßt. Z.B. läßt sich der Umsystemfaktor "wirtschaftlicher Rahmen" unter anderem in folgende Einzelgrößen aufteilen: vorhandene Kaufkraft in einem Land, Geschmacksrichtungen, Kaufverhalten, Zahl möglicher Distributionswege, Anzahl möglicher Lieferanten, vorherrschende Energieversorgung, Stabilität der Währung, Funktionsfähigkeit des Kapitalmarktes,

Umfang staatlicher Aufträge und Förderungsmaßnahmen u.a.. Ähnlich viele Einzelfaktoren lassen sich auch auf politischem, sozio-kulturellem und rechtlichem Gebiet aufzeigen.

Die Umsystemfaktoren unterscheiden sich von Land zu Land. Sie haben einen starken Einfluß auf die Systemgestaltung des (der) jeweiligen Subsystems (Subsysteme) der MNU in den einzelnen Ländern. Infolge ihres Einflusses auf die Gestaltung der nationalen Subsysteme sind auch indirekte Wirkungen auf die Gestaltung des Gesamtsystems der MNU zu erwarten.

Wegen der Vielzahl und Unterschiedlichkeit möglicher Umsystemfaktoren der einzelnen Länder erscheint eine differenzierte Analyse einzelner Einflußgrößen unmöglich. Dennoch soll eine - grobe - Unterscheidung vorgenommen werden: es ist anzunehmen, daß mehrere Länder hinsichtlich ihrer Umweltfaktoren für die MNU Gemeinsamkeiten aufweisen, die sie von anderen Ländern unterscheiden. (Z.B. Westeuropa gegenüber Zentralafrika; der Sterling-Raum in bezug auf Währung, Sprache und rechtlicher Struktur gegenüber Ländern mit Franc-Währung). Eine solche Mehrheit von Ländern, die sich hinsichtlich ihrer Umweltfaktoren ähneln, soll als geographische Einheit bezeichnet werden. Funktionen von nationalen Subsystemen einer MNU, die in Ländern einer geographischen Einheit liegen, lassen sich eher vereinheitlichen als die von nationalen Subsystemen, die sich über mehrere geographische Einheiten verteilen. Daher wäre bei ersteren eine größere Möglichkeit zur Synergieerzielung zu erwarten (z.B. durch eine koordinative Steuerung von Parallelaktivitäten oder eine Zentralisation von Funktionen).

Auf zwei Einflüsse der Umsystemfaktoren auf die Gesamtsystemgestaltung soll jedoch gesondert hingewiesen werden. Zum einen ist es möglich, daß eine MNU in drei Gruppen von Ländern Produkte herstellt und vertreibt, die sich in bezug auf ihren Lebensstandard so unterscheiden, daß die MNU den internationalen Produktlebenszyklus nutzen kann. Hier muß überlegt werden, ob die MNU nicht als generelle Strukturform die Zeit-Struktur einführen soll. Zum anderen besteht für ausländische Unternehmungen der (politische) Zwang, Gemeinschaftsunternehmungen mit lokalen Partnern einzugehen. In einem solchen Fall ist folgende Grundsatzentscheidung möglich: hat die MNU einen entschei-

denden Einfluß auf Steuerung und Kontrolle dieser Gemeinschaftsunternehmung und kann sie die Gemeinschaftsunternehmung infolgedessen vollständig in Regelungsprozesse des Gesamtsystems integrieren, dann kann diese als Gestaltungsobjekt anderen nationalen Subsystemen gleichgestellt werden, die im hundertprozentigen Eigentum der Muttergesellschaft stehen. Je stärker der faktische Einfluß des lokalen Partners auf Steuerung und Kontrolle ist, desto eher ist die Gemeinschaftsunternehmung aus der Sicht der MNU einer Wertpapierinvestition gleichzusetzen (bei der lediglich ein Ertragsmotiv besteht) und desto weniger kann sie als Gestaltungsobjekt in das Gesamtsystem integriert werden.

Für die Gestaltung des Gesamtsystems der MNU ist der Problembereich der Gemeinschaftsunternehmungen im wesentlichen nur unter dem Entscheidungsaspekt "Einbeziehung in das Gesamtsystem" oder "Nicht-Einbeziehung" von Interesse. Um jedoch den spezifischen Beziehungszusammenhang zwischen MNU und Gemeinschaftsunternehmung nicht gänzlich aus dieser Arbeit auszuklammern, erfolgt eine differenziertere Darstellung dieses Zusammenhangs im Exkurs (Kapitel 4).

Die strukturbezogenen Merkmale, die aus Insystemfaktoren resultieren, werden durch Prüfung der Grundfunktionen der Unternehmung anhand der vier Beurteilungskriterien (a) bis (d) (vgl. S. 79f.) gewonnen. Die Prüfungsergebnisse sind zusammengefaßt aus den Abbildungen 10a und 10b zu ersehen.

Einkauf	Produktion	Forschung & Entwicklung	Finanz
b		(a), (b)	(b), c
a, b, c, d = Kriterien, denen die jeweilige Funktion nicht genügt			

(a = Unterschiedlichkeit struktureller Konsequenzen)

(b = Einfluß auf das Gesamtsystem)

(c = Langfristigkeit des Einflusses)

Abbildung 10a:

Strukturbezogene Merkmale in einzelnen Funktionsbereichen

- Einkauf: die Frage, ob sich durch eine bestimmte Gestaltung der Einkaufsfunktion synergistische Ziele erreichen lassen oder nicht, läuft auf eine Frage der Zentralisation bzw. Dezentralisation dieser Funktion hinaus. Eine Zentralisation der Einkaufsfunktion erhöht die Einkaufsmacht der MNU und ermöglicht eine kostengünstigere Beschaffung von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen (Rabatte

bei großen Bestellmengen; Einkäufe in Ländern mit günstigen Preisangeboten). Eine Zentralisation der Einkaufsfunktion ist jedoch nur möglich bei einer Gleichartigkeit des Produktionsprogramms einer Mehrzahl der nationalen Subsystemen, da nur dann gleichartige Materialien und Vorprodukte benötigt werden. Bei einem unterschiedlichen Produktionsprogramm der einzelnen nationalen Subsysteme werden von diesen unterschiedliche Einsatzfaktoren für die Produktion benötigt. Zwar ist auch in diesem Fall eine Zentralisation der Einkaufsfunktion denkbar, doch sind unmittelbare Kostenvorteile für die Beschaffung nicht vorhanden; andererseits steigen dann Kommunikationskosten und Koordinationsprobleme. Aus diesem Grund wird eine einseitige Abhängigkeit der Gestaltung der Einkaufsfunktion vom Produktprogramm der MNU unterstellt. Das Kriterium (b) ist daher nicht erfüllt: von der Einkaufsfunktion sind keine umfassenden Einflüsse auf die Gesamtsystem-Gestaltung der MNU zu erwarten, vielmehr ergeben sich Gestaltungsalternativen für die Einkaufsfunktion aus anderen Bereichen der Systemgestaltung.

- Produktion: langfristige Gestaltungsbeziehungen zwischen nationalen Subsystemen einer MNU ergeben sich aus dem produktionstechnischen Zusammenhang des Gesamtsystems. Unterschieden werden können - analog zum nationalen Konzern - eine horizontale, eine vertikale und eine diagonale produktionstechnische Verbundenheit.¹⁾ Daraus folgende mögliche unterschiedliche strukturelle Konsequenzen für das Gesamtsystem (Kriterium a) werden im folgenden Abschnitt dargestellt. Ein wesentlicher Einfluß auf das Gesamtsystem (Kriterium b) ist daraus zu ersehen, daß neben der Produktions- auch die Einkaufs- und zum Teil die Absatz- und die Finanzfunktion von der Produktion abhängen (vgl. auch den folgenden Abschnitt 4.3.2.3). Der produktionstechnische Zusammenhang ist in der Regel langfristig geplant (Kriterium c) und meist auch längere Zeit von Bestand. (Besonders deutlich beim vertikalen Zusammenhang, da hier das Fehlen eines Gliedes in der Kette den gesamten Produktionsprozeß zum Erliegen bringen kann; Übergänge vom horizontalen zum verti-

1) Hardach teilt Konzerne nach der Richtung ihrer Ausdehnung in horizontale, vertikale und gemischte Konzerne ein; vgl. Hardach, F.W.: Konzernorganisation, in: Handwörterbuch der Organisation, Hg.: E. Grochla, Stuttgart, 1969, Sp. 882f.; vgl. auch Schmidt-Sudhoff, U.: (Organisation und Führungskontrollen, 1969), S.426f.

kalen Produktionszusammenhang oder vom vertikalen zum horizontalen sind eher möglich, jedoch - in Ausnahmefällen - bestenfalls mittelfristig, denn eine solche Änderung setzt zugleich eine Änderung der Unternehmungsstrategie voraus). In der Regel steht es der MNU frei, sich für einen bestimmten produktionstechnischen Zusammenhang zwischen ihren Subsystemen zu entscheiden, d.h. sie kann zwischen Gestaltungsalternativen wählen (Kriterium d).

- Forschung und Entwicklung: die Funktion "Forschung und Entwicklung" kann in drei Stufen (hinsichtlich ihrer Produktbezogenheit) aufgeteilt werden: in die Grundlagenforschung, in die angewandte Forschung und in die Produktentwicklung.¹⁾ Die Grundlagenforschung geschieht mit der größten inhaltlichen Entfernung vom Produktziel einer Unternehmung. Sie könnte auch unternehmensextern (z.B. durch wissenschaftliche Institute) erfolgen. Ihre organisatorische Einordnung in das Gesamtsystem der MNU kann daher unabhängig von der übrigen Systemgestaltung vorgenommen werden. Aus ökonomischen Gründen ist die Grundlagenforschung meist zentralisiert; eine Dezentralisation (zur Ausschöpfung des Forscherpotentials mehrerer Länder) ist auch denkbar, doch die Auswertung der Forschungsergebnisse müßte dann zentral erfolgen, damit diese in ihrer Gesamtheit überschaubar sind, damit ihre Ergebnisse für das Gesamtsystem verwertbar sind und aus rein ökonomischen Gründen (z.B. um Doppelarbeiten zu vermeiden). Festgehalten werden kann insgesamt, daß von der Grundlagenforschung als Tätigkeit keine wesentlichen systemgestaltenden Einflüsse ausgehen.

Je markt- und produktspezifischer die Inhalte der angewandten Forschung und der Entwicklung sind, desto eher werden sie in der Regel dezentralisiert, desto eher können sie aber auch als Hilfs- oder Vorfunktion der Produktion (und indirekt des Absatzes) angesehen werden. In diesem Fall üben sie zwar einen Einfluß auf die Produktprogramme des Produktions- und des Absatzbereiches der nationalen Subsysteme einer MNU aus, eine direkte wesentliche Beeinflussung der Gesamtsystemgestaltung ist von ihnen aber nicht zu erwarten.

1) Vgl. zur organisatorischen Gestaltung und zur Aufteilung der Forschungs- und Entwicklungsfunktion: Brooke, M.Z. und Remmers, H.L.: (The Strategy, 1970), S.82

Ein Einflußfaktor auf die Gestaltung des Gesamtsystems kann von den Ergebnissen der Forschung und Entwicklung ausgehen: bei der ständigen Erstellung neuer Produkte ist der Übergang von einer möglichen Produktstruktur oder regionalen Struktur zu einer zeitbezogenen Struktur zu erwägen, um den internationalen Produktlebenszyklus zu nutzen.

- Finanz: die Finanzfunktion hat in der MNU einen erheblichen Einfluß auf die Erreichung des (in Geldeinheiten ausgedrückten) Leistungszieles des Gesamtsystems; z.B. können Währungsverluste den Jahresüberschuß eines nationalen Subsystems (in Landeswährung) weitgehend neutralisieren - aus der Sicht der Führungszentrale. Synergistische Effekte sind durch einen entsprechenden Einsatz der Finanzfunktion in großem Maße möglich. Die Schwierigkeit ihres Einsatzes ist darin zu sehen, daß einerseits die Umwelt des finanziellen Bereichs sich sehr schnell ändert und daß andererseits die finanziellen Größen in der Regel als Wertmaßstäbe für reale Größen oder Vorgänge stehen und daß durch ihre Veränderung infolge von rein finanziellen Zielsetzungen Verrechnungsschwierigkeiten auftreten können. Im Zusammenhang mit den strukturbezogenen Merkmalen interessiert nur der erste Aspekt: die sich schnell ändernden Daten (z.B. Währungskurs) und Regelungen (z.B. Kapitalausfuhrbestimmungen) erlauben im finanziellen Bereich in der Regel nur wenige langfristige Gestaltungsmaßnahmen, sondern häufig nur dispositive oder improvisative. Wegen der fehlenden Langfristigkeit (Kriterium c) der Gestaltungsmaßnahmen und ihres begrenzten Einflusses auf die Gestaltung des Gesamtsystems (Kriterium b) werden keine strukturbezogenen Merkmale im Rahmen des Finanzbereichs aufgestellt.¹⁾
- Absatz: zur Prüfung der Absatzfunktion anhand der oben aufgestellten Kriterien (a-d) wird zunächst eine differenzierte Betrachtung der Marketing-Teilfunktionen (Marktforschung, Produktpolitik, Preispolitik, Distributionspolitik und Kommunikations-Mix) vorgenommen. Diese Teilfunktionen sind in dem Diagramm auf der folgenden Seite (Abb.10b) angeführt. Die Buchstaben unterhalb jeder Teilfunktion kennzeichnen die jeweiligen Kriterien, aufgrund de-

1) Zwar können aus dem Finanzbereich keine strukturbezogenen Merkmale isoliert werden, doch gehen von diesem Bereich partielle Gestaltungseinflüsse auf das Gesamtsystem aus, insbesondere auch solche, die Wirkungen auf die Verhaltensebene haben. Aus diesem Grund wird die Finanzfunktion als spezifischer Einflußbereich im Exkurs (Kapitel 4) ausführlich dargestellt.

rer strukturbezogene Merkmale aus dieser Teilfunktion nicht gewonnen werden können.

Marktforschung (Methoden, Programme)	Produktpolitik (Produktpro- gramm)	Preispolitik	Distributions- politik (Distributions- wege und -mittel)	Kommunikations-Mix		
				Werbung	PR	Verkaufs- förderung
a,b,c,d		a,c	b	b,c	b,c	b,c

a,b,c,d = Kriterien, denen der aufgeführte Bereich jeweils nicht genügt

(a = Unterschiedlichkeit struktureller Konsequenzen)

(b = Einfluß auf das Gesamtsystem)

(c = Langfristigkeit des Einflusses)

(d = Gestaltbar durch die MNU)

Abbildung 10b:

Strukturbezogene Merkmale
im Absatzbereich

Aus dem oben stehenden Diagramm wird ersichtlich, daß das Produktprogramm als strukturbezogenes Merkmal dienen kann. Die Gestaltung des Produktprogramms im Absatzbereich hat einen wesentlichen Einfluß auf die Struktur der gesamten MNU (Kriterium b). Die Marketing-Teilfunktionen der Marktforschung, der Preispolitik, des Kommunikationsmixes und auch der Distributionspolitik sind hinsichtlich ihrer Gestaltung zumindest teilweise vom Produktprogramm abhängig. Haben alle nationalen Subsysteme der MNU ein ähnliches Produktprogramm im Absatzbereich, dann ist eine Zentralisation von Marketing-Teilfunktionen bei der Führungszentrale möglich (zentral erarbeitete Methoden und Programme der Marktforschung, eine kontinental abgestimmte Preispolitik, weltweite Werbeprogramme, zentral entwickelte Programme zur Verkaufsförderung etc.). Hinsichtlich der Langfristigkeit der Geltung des strukturbezogenen Merkmals "Produktprogramm" (Kriterium c) lassen sich nur Wahrscheinlichkeitsaussagen treffen: produziert eine Unternehmung auch die Produkte selbst, die sie vertreibt, dann kann in der Regel eine Umstellung des Pro-

duktprogramms nur langfristig erfolgen. Selbst bei einer Änderung der Unternehmungsstrategie, die darauf zielt, das Produktprogramm wesentlich zu ändern, kann die Umstellung des Produktprogramms bestenfalls mittelfristig geschehen, weil organisatorische Änderungen (Auflösung bzw. Neugründung von Abteilungen, Änderung von Marketingprogrammen, Umschulung oder Entlassung von Arbeitskräften usw.) kurzfristig nicht oder nur unter unverhältnismäßig hohen Kosten möglich sind. Die Gestaltung des Produktprogramms liegt allein im Entscheidungsbereich der multinationalen Unternehmung (Kriterium d).¹⁾

Eine letzte Einflußgröße für die Bestimmung strukturbezogener Merkmale kann sowohl aus Insystem- als auch aus Umsystemfaktoren abgeleitet werden: die Anzahl und die relative Größe der nationalen Subsysteme einer MNU. Sie ist einerseits durch Insystemfaktoren bestimmt, da sowohl Anzahl als auch relative Größe der nationalen Subsysteme Ergebnis von (vergangenen) Investitionsentscheidungen der MNU ist. Teilweise sind Gründungen von Produktionsbetrieben oder Vertriebsorganisationen in einem Land auch aufgrund politischen Drucks der Regierung eines Staates bewirkt worden. So z.B. durch hohe Einfuhrzölle für bestimmte Produkte oder durch die Forderung nach einer Gründung von Gemeinschaftsunternehmungen mit lokalen Partnern).²⁾

Unter der Voraussetzung, daß alle nationalen Subsysteme etwa die gleiche Größe (hinsichtlich mehrerer Merkmale wie z.B. Umsatz, Anzahl der Beschäftigten usw.) aufweisen, kann die relative Größe der nationalen Subsysteme als Abhängige von deren Anzahl gesehen werden. Eine Abgrenzung in dieser Form ist zwar nicht operational, doch sie ist ausreichend für die modellbezogene Darstellung unterschiedlicher Möglichkeiten der Nutzung synergistischer Effekte. Sie genügt den Auswahlkriterien (b) bis (d) für strukturbezogene Merkmale, denn

-
- 1) unter der Voraussetzung, daß eine latente Nachfrage für die betreffenden Produkte in den einzelnen Ländern vorhanden ist.
 - 2) Einige Aspekte des Beziehungszusammenhangs zwischen multinationaler Unternehmung und Nationalstaat werden im Exkurs (Kapitel 4) eingehender dargestellt.

sie hat die Konstellation der nationalen Subsysteme zum Inhalt (Kriterium b), woraus ein wesentlicher Einfluß auf das Gesamtsystem der MNU zu schließen ist; sie gilt langfristig (Kriterium c), denn der Übergang von einer großen (kleinen) Anzahl nationaler Subsysteme zu einer kleinen (großen) geschieht in der Regel weder kurz- noch mittelfristig;¹⁾ die Anzahl nationaler Subsysteme ist durch die MNU bestimmbar, d.h. die Struktur durch sie gestaltbar (Kriterium d). Die Unterschiedlichkeit struktureller Konsequenzen bei Verfolgung synergistischer Zielsetzungen soll im folgenden dargestellt werden (Kriterium a).

3.3.2.3 Darstellung der strukturbezogenen Merkmale und deren grundlegenden Auswirkungen auf die Systemgestaltung bei synergistischen Zielsetzungen

Im folgenden erfolgt die Darstellung der verschiedenen strukturbezogenen Merkmale in den oben festgelegten Bereichen:

(1) Produktprogramm im Absatzbereich, (2) produktionstechnischer Zusammenhang, (3) Anzahl und relative Größe der nationalen Subsysteme und (4) geographische Einheiten der Umwelt der MNU. Die Darstellung wird unter Berücksichtigung grundlegender Konsequenzen für die Systemgestaltung vorgenommen - unter der Annahme, daß die MNU synergistische Ziele verfolgt.

(1) Strukturbezogene Merkmale im Absatzbereich

Die Unterschiedlichkeit der strukturellen Konsequenzen für die MNU (Kriterium a) läßt sich aus dem unterschiedlichen

1) Möglichkeiten kurzfristiger Änderung der Anzahl nationaler Subsysteme sind Verkauf von Unternehmungsteilen oder eine Fusion mit einer anderen Unternehmung, die ebenfalls mehrere nationale Subsysteme besitzt. Diese Ausnahmefälle bleiben hier unberücksichtigt.

Grad möglicher Synergieerzielung bei verschiedenen Typen des Produktprogramms ersehen. Voraussetzung für die Darlegung der möglichen synergistischen Effekte ist die Unterscheidung der einzelnen Produktprogrammtypen:

- A₁ : simultanes Produktprogramm mehrerer oder aller nationaler Subsysteme, wobei wenige unterschiedliche Produkte von der MNU vertrieben werden;
- A₂ : simultanes Produktprogramm mehrerer oder aller nationaler Subsysteme, wobei eine Vielzahl unterschiedlicher Produkte von der MNU vertrieben wird;
- A₃ : kein simultanes Produktprogramm der nationalen Subsysteme, d.h. jedes nationale Subsystem vertreibt andere Produkte.

Im folgenden werden die unterschiedlichen Produktprogramme A₁ bis A₃ hinsichtlich ihrer Eignung für die Erzielung synergistischer Effekte dargestellt. Es besteht ein genereller Zusammenhang zwischen der Art des Produktprogramms und den sich daraus ergebenden strukturellen Konsequenzen:¹⁾ je höher der Grad möglicher synergistischer Effekte, desto umfangreicher und intensiver müssen die kommunikativen Beziehungen zwischen den Subsystemen der MNU sein und desto mehr muß eine Steuerung von Funktionen und Aktivitäten durch die Führungszentrale erfolgen.

- A₁ : Da alle nationalen Subsysteme ein simultanes Produktprogramm im Absatzbereich aufweisen, können bei allen Teilfunktionen des Marketing synergistische Effekte erzielt werden. Eine Zentralisation im Sinne Fayerweathers "unification"²⁾ ist in dem Umfang möglich, in dem die Teilfunktionen nicht von lokalen Bedingungen geprägt sind (z.B. Distributionswege) oder eine lokale Anpassung erfordern (z.B. Werbung: wenn das Nationalgefühl oder na-

1) Die Darstellung spezifischer Auswirkungen auf die einzelnen Teilsysteme der Organisation ist Gegenstand von Teil II dieser Arbeit.

2) Vgl. Fayerweather, J.: (International Management, 1969), S. 10f. und S.161f.; vgl. auch Abschnitt 4.2.2 dieser Arbeit

tionale Geschmacksrichtungen angesprochen werden sollen).

Koordinative Steuerung von Parallelaktivitäten: Bestimmung der Einsatzzeitpunkte von Marktforschungsprogrammen durch die Führungszentrale, u.U. zentrale Bestimmung der Preispolitik der nationalen Subsysteme und Bestimmung der Distributionspolitik, zentrale Festlegung von Qualitätsstandards.

Zentralisation von Funktionen: Zentrale Erarbeitung von Marktforschungsprogrammen und zentrale Analyse der Ergebnisse der Marktforschung, zentrale Ausarbeitung weltweiter Werbeprogramme,¹⁾ zentrale Erstellung von PR-Strategien und Programmen der Verkaufsförderung.

Aktivitäten des Gesamtsystems: Änderung der Faktoren des Marketing-Mix von Land zu Land, um eine optimale Kombination dieser Faktoren zu finden, die für mehrere nationale Subsysteme gültig sein kann.²⁾

A₂ : Grundsätzlich sind die gleichen synergistischen Effekte wie bei Produktprogrammtyp A₁ erzielbar. Da jedoch mit der Vielzahl der verschiedenen Produkte die Koordinationsanforderungen und die Kommunikationskosten steigen, wird die Schwelle, bis zu der eine Nutzung synergistischer Effekte ökonomisch sinnvoll ist, früher erreicht als bei A₁. (Z.B. ist es fraglich, ob eine zentrale Bestimmung der Preispolitik noch von Vorteil sein kann, da die Flexibilität des Gesamtsystems dadurch verringert wird und erhöhte Anpassungskosten zu erwarten sind).

A₃ : Dieser Typ des Produktprogramms weist die geringsten Gemeinsamkeiten der nationalen Subsysteme auf und läßt daher am wenigsten synergistische Effekte zu.
Koordinative Steuerung von Parallelaktivitäten: da sowohl unterschiedliche Produkte von den einzelnen nationalen Subsystemen vertrieben werden als auch deren

1) Vgl. zu den Möglichkeiten des Einsatzes weltweiter Werbeprogramme: Ryans, Jr., J.K.: Is It Too Soon to Put A Tiger in Every Tank?, in: Columbia Journal of World Business, March-April 1969, S.70ff.

2) Vgl. Keegan, W.J.: (Multinational Marketing, 1973), S.288

nationale Umsysteme jeweils unterschiedliche Eigenschaften aufweisen, bestehen nur in geringem Maße Parallelaktivitäten, welche koordinativ gesteuert werden können.

Zentralisation von Funktionen: in der Führungszentrale können Marktforschungsprogramme für alle nationalen Subsysteme aufgestellt werden, die sich auf Informationen der allgemeinen sozialökonomischen Bedingungen eines Landes beziehen (Entwicklung des Bevölkerungswachstums, des Sozialproduktes usw.). Ebenfalls Werbeprogramme und Warenkennzeichen, die sich lediglich auf die Darstellung des Firmennamens der MNU beziehen.

Unter der Zielsetzung der Nutzung aller möglichen synergistischen Effekte führt das Absatzprogramm vom Typ A_1 zum höchsten Zentralisationsgrad im Absatzbereich, das von Typ A_2 zu einem geringeren Grad der Zentralisation und das vom Typ A_3 zu einer relativ dezentralen Struktur im Absatzbereich.

(2) Strukturbezogene Merkmale im Produktionsbereich

Einen Abgrenzungsansatz im Produktionsbereich bietet die Betrachtung des produktionstechnischen Zusammenhanges der nationalen Subsysteme der MNU, Die Unterscheidung erfolgt analog derjenigen des nationalen Konzerns¹⁾ in einen horizontalen, einen vertikalen und einen diagonalen produktionstechnischen Zusammenhang:

- B_1 : horizontale produktionstechnische Verbundenheit der nationalen Subsysteme;
- B_2 : vertikale produktionstechnische Verbundenheit der nationalen Subsysteme;
- B_3 : keine produktionstechnische Verbundenheit der nationalen Subsysteme.

1) Hardach teilt Konzerne nach der Richtung ihrer Ausdehnung in horizontale, vertikale und gemischte Konzerne ein; vgl. Hardach, F.W.: Konzernorganisation, in: Handwörterbuch der Organisation, Hg.E. Grochla, Stuttgart, 1969, Sp. 882f., vgl. auch Schmidt-Sudhoff, U.: (Organisation und Führungskontrollen, 1969), S.426f.

Hinsichtlich der Nutzung synergistischer Effekte bieten die einzelnen Typen produktionstechnischer Verbundenheit im wesentlichen folgende Möglichkeiten:

B₁ : Koordinative Steuerung von Parallelaktivitäten: bei zeitgleicher Parallelität¹⁾ können die Prüfung und Übermittlung von Vorschlägen zur Verbesserung von Produktionsverfahren und Produkten zwischen den nationalen Subsystemen durch die Führungszentrale erfolgen. Bei zeitverschobener Parallelität der Produktion in den nationalen Subsystemen ist die Nutzung des internationalen Produktlebenszyklus möglich. Die koordinative Steuerung erstreckt sich dabei auf die Bestimmung des Zeitpunktes, zu dem ein nationales Subsystem in einem Land mit weniger fortgeschrittener ökonomischer Entwicklung mit der Produktion des Produktes bzw. der Produktgruppe beginnen soll, das bzw. die zuvor von einem nationalen Subsystem in einem ökonomisch weiter entwickelten Land hergestellt wurde. Außerdem können Fragen des Transfers von Know-how, Maschinen und Fachkräften zentral geregelt werden.

Zentralisation von Funktionen: eine Zentralisation der Forschungs- und Entwicklungsfunktion ist in hohem Maße möglich, weil alle nationalen Subsysteme die gleichen Produkte herstellen. Ebenfalls sind die Zentralisierung der Beschaffungsfunktion (unter Berücksichtigung der Transportkosten) und der Produktprogrammplanung möglich. Aktivitäten des Gesamtsystems: politische Risiken (z.B. der Enteignung) und Streiks können bei der Einplanung von Kapazitätsreserven berücksichtigt werden. Fällt die Produktion in einem nationalen Subsystem aus, dann können die bisher von diesem Subsystem versorgten Märkte kurzfristig durch Produktionsstätten in anderen Ländern versorgt werden.

1) Vgl. zu den Begriffen der zeitgleichen und der zeitverschobenen Parallelität von Aktivitäten Abschnitt 2.3.2.1 dieser Arbeit

B₂ : Eine Steuerung von Parallelaktivitäten sowie eine Zentralisation von Funktionen finden im Produktionsbereich nicht statt, da bei vertikaler produktionstechnischer Verbundenheit keine simultanen Aktivitäten und Funktionen der nationalen Subsysteme zu erwarten sind, sondern lediglich solche, die aufeinander aufbauen. Funktionen wie die der Beschaffung oder der Forschung und Entwicklung können auch bei diesem Typ produktionstechnischer Verbundenheit zentralisiert sein, doch muß die Zentralisation in dem Fall den Aktivitäten des Gesamtsystems zugeordnet werden.

Aktivitäten des Gesamtsystems: zur Durchführung des Produktionsprozesses ist eine zentrale Abstimmung und Steuerung der (nicht parallelen) Aktivitäten der nationalen Subsysteme nötig.

Da die einzelnen nationalen Subsysteme bei Auseinandersetzungen mit Gewerkschaften oder politischen Gruppen eine relativ schwache Verhandlungsposition einnehmen - denn bei dem Ausfall eines nationalen Subsystems ist der Produktionsprozeß der gesamten MNU gefährdet - erscheint eine Verdoppelung zumindest der Hauptfunktionen des Produktionsprozesses in vielen Fällen sinnvoll.¹⁾

B₃ : Fehlt jede produktionstechnische Verbundenheit der nationalen Subsysteme, dann sind für den Produktionsbereich und die damit unmittelbar verbundenen Funktionsbereiche (wie Beschaffung oder Forschung und Entwicklung) keine synergistischen Effekte ableitbar.

Bei vertikaler produktionstechnischer Verbundenheit der nationalen Subsysteme ist die Notwendigkeit einer zentralisierten Koordination und Steuerung des Produktionsbereiches der MNU offensichtlich. Der Grad zentraler Regelung des Gesamtsystems wird dadurch (zumindest in diesem Bereich) relativ hoch, besonders in dem Fall, in dem Ein- und Verkauf der

1) Vgl. Boddewyn, J. und Cracco, E.F.: The Political Game in World Business, in: Columbia Journal of World Business, Januar-Februar, 1972, S.56; bei bevorstehenden Verhandlungen ist es u.U. auch möglich, in einem anderen Land als dem des Verhandlungspartners Vorratslager anzulegen, vgl. Tugendhat, Chr.: (Die Multinationalen, 1972), S.228

MNU allein am Anfangs- bzw. Endpunkt des Produktionsprozesses erfolgen, d.h. nur in Eigenfertigung hergestellte Vor- und/oder Zwischenprodukte verarbeitet werden, so daß die mit den Zwischenstufen der Produktion betrauten nationalen Subsysteme keine direkten Beziehungen zu Beschaffungs- oder Absatzmärkten unterhalten. Bei horizontaler produktionstechnischer Verbundenheit erfolgt - unter der Voraussetzung der Nutzung aller synergistischen Effekte - die Regelung des Gesamtsystems ebenfalls in hohem Maße durch zentrale Instanzen. Bei fehlender produktionstechnischer Verbundenheit der nationalen Subsysteme sind keine Ansätze zentraler Regelung im Produktionsbereich ableitbar.

(3) Anzahl und relative Größe der nationalen Subsysteme als strukturbezogene Merkmale

C_1 : wenige relativ große nationale Subsysteme;

alle Arten synergistischer Effekte sind bei dieser Konstellation der nationalen Subsysteme relativ leicht nutzbar. Die geringe Anzahl der nationalen Subsysteme erlaubt eine überschaubare und flexible Steuerung und Koordination des Gesamtsystems bei relativ geringen Kommunikationskosten.

C_2 : viele relativ kleine nationale Subsysteme;

die koordinative Steuerung von Parallelaktivitäten wird durch die Vielzahl der zu berücksichtigenden Faktoren tendenziell erschwert, zudem sind Kommunikationsanforderungen und -kosten höher als bei Konstellation C_1 . Die Komplexität der Kommunikationsbeziehungen begrenzt ebenfalls die Möglichkeiten der Funktionszentralisation und der Aktivitäten des Gesamtsystems.

Eine Vereinfachung der Kommunikationsbeziehungen und die damit verbundene Möglichkeit größerer Nutzung synergistischer Effekte ist durch die Bildung regionaler Zentren möglich, durch deren Errichtung die rangbezogene Differenzierung des Gesamtsystems in Subsysteme von einer Zwei- zu einer Dreistufigkeit erweitert wird. Die regio-

nalen Zentren sind jeweils für die Regelung eines Unternehmungsbereichs mit mehreren nationalen Subsystemen verantwortlich, so daß Zwischensysteme (übernationale Subsysteme) entstehen, die (jedes für sich) in ihrer Konstellation analog dem Merkmal C_1 gestaltet sind. Die Regelung des Gesamtsystems wird jedoch dadurch gegenüber C_1 erschwert, daß die regionalen Zentren ihrerseits koordiniert werden müssen.

Neben den beiden Konstellationen C_1 und C_2 muß auf die Möglichkeit hingewiesen werden, daß ein relativ großes und (wenige oder viele) kleinere nationale Subsysteme bestehen. Die Aussagen über die Nutzung synergistischer Effekte entsprechen hier im wesentlichen denen der beiden oben angeführten Konstellationen. Ist das größte nationale Subsystem mit der Führungszentrale verbunden,¹⁾ dann besteht die Gefahr, daß das Gesamtsystem der MNU nicht entsprechend einer multinationalen Perspektive strukturiert wird, sondern vorwiegend nach Gesichtspunkten, die durch die nationale Identität der Führungszentrale bestimmt sind. Herrscht zudem eine ethnozentrische Einstellung der Führungskräfte vor, dann sind Auswirkungen negativer Synergie möglich, die sich in mangelnder Anpassungsfähigkeit der nationalen Subsysteme an ihre Umwelt äußern können.²⁾

Die zuletzt beschriebene Konstellation der nationalen Subsysteme wird nicht als eigenständiger Konstellationstyp (wie die Typen C_1 und C_2) aufgeführt, weil die oben beschriebenen strukturellen Auswirkungen bei klarer Trennung von Führungszentrale und dem größten nationalen Subsystem nicht auftreten.

1) Hier ist die sogenannte Stammhaus-Variante angesprochen; vgl. dazu z.B. Trechsel, F.: Konzernorganisation, in: Organisationsleiter-Handbuch, Hg.: A. Degelmann in Zusammenarbeit mit dem Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft, München, 1968, S.287f.

2) Vgl. Perlmutter, H.V.: (The Tortuous Evolution, 1969), S.16; vgl. auch Ansoff, I.H.: (Corporate Strategy, 1971), S.77 (zur Entstehung negativer Synergie)

ten müssen. Sie wurde erwähnt, weil in der Praxis der Einfluß des größten nationalen Subsystems auf den Zielbildungs- und Entscheidungsprozeß unverhältnismäßig größer ist als der der relativ kleinen Subsysteme, wodurch die Aufnahme einer multinationalen Perspektive in die Unternehmensstrategie nicht sehr wahrscheinlich wird.

- (4) Die geographische Streuung der nationalen Subsysteme als strukturbezogenes Merkmal

Während bei der Anzahl und relativen Größe der nationalen Subsysteme die Subsystembildung innerhalb der MNU betrachtet wurde, d.h. Insystemfaktoren als Abgrenzungsmerkmal dienten, bezieht sich die geographische Streuung der nationalen Subsysteme auf die Frage der Differenziertheit der Umsystemfaktoren der MNU. Welche der oben genannten Umsystemfaktoren¹⁾ im konkreten Fall als strukturbestimmend angesehen werden, ist von der jeweiligen Strategie der MNU abhängig und kann nur von jeder Unternehmung individuell entschieden werden.

D₁: alle nationalen Subsysteme liegen in einer geographischen Einheit;

als geographische Einheit werden diejenigen nationalen Umsysteme bezeichnet, die hinsichtlich der von der MNU als wesentlich bestimmten Umweltfaktoren eine ähnliche Struktur aufweisen. Z.B. können die hochindustrialisierten Länder Westeuropas im Vergleich zu den traditionellen Gesellschaften Afrikas als geographische Einheit angesehen werden, da sie sich hinsichtlich der Kaufkraft der Konsumenten, der Leistungsmotivation der Arbeitskräfte, ihrer Infrastruktur und anderer Faktoren von jenen unterscheiden.²⁾ Wegen der Ähnlichkeit der

1) Vgl. Abschnitt 2.3.3.1 dieser Arbeit

2) Gemessen an dem Ausmaß der Fehlentscheidungen des Management sind kulturelle Differenzen zwischen den USA und Europa geringer als zwischen den USA und Asien, Afrika oder Lateinamerika; vgl. Arpa, J.S., Ricks, D.A., und Patton, D.J.: The Meaning of Miscues Made by Multinationals, in: management international review, 1974, Nr. 4-5, S.9

Umweltfaktoren können die einzelnen nationalen Subsysteme gleichartige Beziehungsstrukturen zu ihrer unmittelbaren Umwelt errichten. Bei einer Gleichartigkeit dieser Beziehungsstrukturen ist die Zentralisation von Aktivitäten und Funktionen und damit die Erzielung synergistischer Effekte in höherem Umfang möglich als bei einer Unterschiedlichkeit dieser Strukturen, weil tendenziell mehr parallele Funktionen und Aktivitäten der nationalen Subsysteme vorhanden sind.

D_2 : die nationalen Subsysteme liegen in mehreren geographischen Einheiten;
wegen der Unterschiedlichkeit der nationalen Umsysteme sind von den einzelnen nationalen Subsystemen unterschiedliche Austauschbeziehungen mit ihrer unmittelbaren Umwelt zu errichten. Andernfalls sind Ziel-Zweck-Konflikte zwischen nationalen Subsystemen und nationalen Umsystemen in verstärktem Maße zu erwarten, welche den Grad der Erreichung der Leistungsziele mindern können. Wegen der Unterschiedlichkeit der Beziehungsstrukturen der nationalen Subsysteme zu ihrer Umwelt ist der Grad potentieller Synergieerzielung geringer als bei Konstellation D_1 , weil weniger gleichartige Funktionen und Aktivitäten der nationalen Subsysteme vorliegen.

Die vier Kategorien strukturbezogener Merkmale A bis D sind derart gestaltet, daß sich zwischen ihren unterschiedlichen Konstellationen ($A_1, A_2, A_3; B_1, B_2, \dots$) Kombinationen bilden lassen, die verschiedene strukturbezogene Typen der MNU darstellen. Wegen der Vielzahl der Konstellationen sind jedoch theoretisch insgesamt 36 Kombinationen denkbar. Die Erstellung einer solchen Typenbildung erscheint wenig sinnvoll, weil darunter die Übersichtlichkeit und Anschaulichkeit der nachfolgenden Darstellung leiden würden. Im Verlauf der weiteren Betrachtung sollen daher bestimmte Kombinationen nur jeweils im konkreten Fall zur Begründung oder Veranschaulichung von Aussagen herangezogen werden.

4 Exkurs: Spezifische Einflußfaktoren auf partielle Gestaltungs- bereiche der multinationalen Unternehmung

4.1 Der Einfluß finanzieller Entscheidungen auf die Systemgestaltung

4.1.1 Zielsetzungen der multinationalen Unternehmung im finanziellen Bereich und Maßnahmen zu deren Erreichung

In diesem Kapitel sollen spezifische Einflußfaktoren auf die Systemgestaltung dargestellt werden, die nur einen begrenzten Einfluß auf die Gestaltung des Gesamtsystems der MNU haben. Sie können als Randbedingungen für die Gestaltungsalternativen der Teilsysteme von Organisation und Führung (vgl. Teil II) angesehen werden. Sie werden in die Betrachtung aufgenommen, um einerseits einem informatorischen Interesse zu genügen und um andererseits bei spezifischen Aussagen in Teil II der Arbeit auf sie zurückgreifen zu können.

Als wesentlich werden der Einfluß finanzieller Entscheidungen der MNU gewertet, der Einfluß der - z.T. mit den Zielvorstellungen der MNU in Konflikt stehenden - Interessen der einzelnen Nationalstaaten und die Auswirkungen der statuarischen Struktur auf die Systemgestaltung, die teilweise in engem Zusammenhang mit finanzpolitischen Überlegungen stehen.¹⁾

Die Bedeutung finanzieller Entscheidungen für das Gesamtsystem der MNU veranschaulicht das Risiko der Änderung von Währungsparitäten für den Erfolg der MNU: der finanzielle Erfolg einer MNU setzt sich (rechnungsmäßig) aus der Summe der Teilerfolge ihrer einzelnen nationalen Subsysteme zusammen. Die Bewertung des Gesamterfolges der MNU erfolgt bei der Erstellung einer konsolidierten Bilanz in der Regel auf der Basis der Währung der Muttergesellschaft. Paritätenänderungen der nationalen Währungen stellen daher einen beachtlichen Risikofaktor für das Gesamtsystem der MNU dar,

1) Vgl. hinsichtlich dieses Zusammenhanges die Gestaltungsziele für die statuarische Regelung bei Bleicher, K.: Zur organisatorischen Entwicklung multinationaler Unternehmungen, in: Zeitschrift für Organisation, 1972, Nr. 7, S.332

denn der wirtschaftliche Erfolg einer Tochtergesellschaft von einem oder sogar mehreren Jahren kann durch eine Änderung des Wechselkurses zunichte gemacht werden,¹⁾ wenn keine vorbeugenden Maßnahmen ergriffen werden. Aus diesem Grund stellt das Wechselkursrisiko einen Problembereich dar, dem das Management der MNU sehr hohe Aufmerksamkeit schenken muß.²⁾

Neben dem Risiko überraschender Paritätenänderungen der nationalen Währungen und den allgemeinen geschäftlichen Risiken muß die MNU politische Risiken (z.B. der Enteignung) beachten,³⁾ denen sie teilweise ebenfalls durch Maßnahmen im finanziellen Bereich begegnen kann.⁴⁾ Die MNU sieht sich jedoch nicht nur spezifischen Risiken ausgesetzt, die eine nationale Unternehmung nicht kennt,⁵⁾ sondern sie kann durch Maßnahmen im finanziellen Bereich auch synergistische Effekte erzielen, die durch folgende Zielsetzungen ausgedrückt werden:

- bei internationalem Zinsgefälle Kapitalaufnahme an Plätzen mit tiefem Zinssatz und Transfer des Kapitals an nationale Subsysteme in Ländern mit hohem Zinssatz;⁶⁾
- Versorgung nationaler Subsysteme in Ländern, in denen Kapitalknappheit besteht oder in denen kein funktionsfähiger Kapitalmarkt vorhanden ist, mit zusätzlichem Kapital;⁷⁾
- Erhöhung der Konkurrenzfähigkeit eines nationalen Subsystems, das auf seinem nationalen Markt in einem Konkur-

1) Vgl. Tugendhat, Chr.: (Die Multinationalen, 1972), S.171

2) Vgl. Brooke, M.Z. und Remmers, H.L.: (The Strategy, 1970), S.167; nach Meinung dieser Autoren scheint das Wechselkursrisiko die größte Aufmerksamkeit des Managements im finanziellen Bereich in Anspruch zu nehmen

3) Vgl. Remmers, H.L.: Determinants of financial strategy in foreign operations, in: Brooke, M.Z. und Remmers, H.L. (Hg.): The Multinational Company in Europe, London, 1972, S.23

4) Die Risikominderung kann durch sofortige Überweisung der Gewinne der Tochtergesellschaften an die Muttergesellschaft erreicht werden, vgl. Brooke, M.Z. und Remmers, H.L.: (The Strategy, 1970), S.166ff.

5) In geringerem Maße werden auch nationale Unternehmungen, die Ex- und Importgeschäfte durchführen, mit dem Wechselkursrisiko konfrontiert

6) Vgl. Brooke, M.Z. und Remmers, H.L.: (The Strategy, 1970), S. 153f.; ebenfalls Remmers, H.L.: (Determinants, 1972), S.27

7) Vgl. Brooke, M.Z. und Remmers, H.L.: (The Strategy, 1970), S.196

- renzkampf steht, durch Zuführung zusätzlichen Kapitals¹⁾ oder durch verbilligte Lieferungen von anderen Subsystemen (mittels Transferpreissenkungen);
- Unterstützung einer neu gegründeten Tochtergesellschaft in der Startphase mit finanziellen Mitteln;²⁾
 - Rechnungsmäßige Senkung hoher Gewinne einer Tochtergesellschaft durch finanzielle Manipulationen, um Forderungen von Regierung oder Gewerkschaften nach einer Preissenkung entgegenzutreten;³⁾
 - Verringerung oder Aufschiebung von Steuerzahlungen.⁴⁾

Diese Zielsetzungen und auch die Vermeidung der spezifischen Risiken einer MNU können nur durch das Zusammenwirken einiger oder aller nationalen Subsysteme erreicht werden. In der Regel müssen die Aktivitäten der nationalen Subsysteme (hinsichtlich der Zeitpunkte des Beginns der Aktivitäten, hinsichtlich ihrer Art und ihres Umfangs) zentral koordiniert und festgelegt werden; d.h. die oben genannten Zielsetzungen können allein durch Aktivitäten des Gesamtsystems erreicht werden.

Die Maßnahmen zur Erreichung finanzieller Zielsetzungen haben hauptsächlich Kapitaltransfers zwischen den Subsystemen der MNU zum Inhalt. Die Transfers können von Tochtergesellschaft zu Tochtergesellschaft erfolgen, doch vorwiegend werden sie zwischen Muttergesellschaft und Tochtergesellschaften vorgenommen. Sie werden durch folgende Maßnahmen erreicht:

- Dividenden auf Aktien, welche die Muttergesellschaft von der Tochtergesellschaft hält;
- Ausdehnung und Verringerung von Krediten, welche die Muttergesellschaft den Tochtergesellschaften gewährt;
- zusätzlicher Erwerb von Aktien einer Tochtergesellschaft durch die Muttergesellschaft;⁵⁾

1) Vgl. Tugendhat, Chr.: (Die Multinationalen, 1972), S.180f.

2) Vgl. Brooke, M.Z. und Remmers, H.L.: (The Strategy, 1970), S.173

3) Vgl. ebenda; Vgl. auch Tugendhat, Chr.: (Die Multinationalen, 1972), S.179f.

4) Vgl. Brooke, M.Z. und Remmers, H.L.: (The Strategy, 1970), S.163

5) Vgl. zu den bisher genannten Maßnahmen Brooke, M.Z. und Remmers, H.L.: (The Strategy, 1970), S.153

- Patent- und Lizenzzahlungen, Gebühren für Verwaltung und technische Leistungen, Zinsen für Kredite, welche Tochtergesellschaften an die Muttergesellschaft zahlen;¹⁾
- Transferpreismanipulationen bei Gütern, die von einem nationalen Subsystem an ein anderes geliefert werden. Bei überhöhtem Transferpreis fließen zusätzliche finanzielle Mittel an das liefernde nationale Subsystem, bei zu geringem Transferpreis verbleiben mehr finanzielle Mittel in dem belieferten nationalen Subsystem;²⁾
- Gewährung von Handelskrediten bei Warenlieferungen innerhalb des Gesamtsystems.³⁾ Ein nationales Subsystem, das Handelskredite erhält, selbst aber bei der Lieferung von Waren Barzahlung erhält, gewinnt dadurch (zumindest kurzfristig) zusätzliche finanzielle Mittel;
- erfolgt kein Warentransfer zwischen einem nationalen Subsystem und dem übrigen Gesamtsystem, dann können z.B. für Reparaturen, die von Fachkräften eines anderen nationalen Subsystems durchgeführt werden, überhöhte Kosten in Rechnung gestellt werden.⁴⁾

Die vier zuletzt genannten Maßnahmen können versteckten Kapitaltransfers zwischen den nationalen Subsystemen dienen, d.h. Kapitaltransfers, die für außenstehende Gruppen und Instanzen nicht erkennbar sein sollen. Sie können zur Übertragung der Gewinne einer Tochtergesellschaft an die Muttergesellschaft dienen, wenn in dem Land der Tochtergesellschaft Restriktionen hinsichtlich der Kapitalausfuhr bestehen. Sie können aber auch zur Steuerumgehung dienen.⁵⁾

1) Vgl. Brooke, M.Z. und Remmers, H.L.: (The Strategy, 1970), S. 153

2) Vgl. Tugendhat, Chr.: (Die Multinationalen, 1972), S. 177; ebenfalls Remmers, H.L.: (Determinants, 1972), S. 16

3) Vgl. Brooke, M.Z. und Remmers, H.L.: (The Strategy, 1970), S. 202; vgl. auch Tugendhat, Chr.: (Die Multinationalen, 1972), S. 174

4) Vgl. Brooke, M.Z. und Remmers, H.L.: (The Strategy, 1970), S. 173

5) Vgl. Remmers, H.L.: (Determinants, 1972), S. 16

4.1.2 Die organisatorische Gestaltung des finanziellen Bereichs und ihre Auswirkungen auf das übrige Organisationssystem

Die Betrachtung des finanziellen Bereichs der MNU beschränkt sich auf Aspekte, welche das Gesamtsystem betreffen, finanzielle Problembereiche der einzelnen nationalen Subsysteme werden nicht berücksichtigt. Da die das Gesamtsystem betreffenden Zielsetzungen des finanziellen Bereichs das Zusammenwirken mehrerer oder aller nationalen Subsysteme zu ihrer Realisierung erfordern, ist eine zentrale Regelung des finanziellen Bereichs nötig. Zur Erreichung der Zielsetzungen des Gesamtsystems wird u.U. eine suboptimale Erreichung der Zielsetzungen einzelner nationaler Subsysteme zur Voraussetzung. Auch aus diesem Grund ist eine zentrale Regelung notwendig, denn ohne sie gäbe es Verhandlungsprozesse zwischen den einzelnen nationalen Subsystemen über die Art der Erreichung der Gesamtziele, d.h. darüber, welches Subsystem in welchem Umfang von seinen (Subsystem-) Zielsetzungen abweichen müsse. Kurzfristig erforderliche Reaktionen des Gesamtsystems (z.B. zur Abwendung von Währungsverlusten) wären auf diese Weise nur bedingt möglich.

In empirischen Studien wird die tatsächliche Durchführung einer zentralen Regelung im finanziellen Bereich bestätigt. So stellen Brooke und Remmers fest,¹⁾ daß alle von ihnen untersuchten multinationalen Unternehmungen ihre Entscheidungen auf finanziellem Gebiet letztlich in der Führungszentrale (head office) getroffen haben. Remmers²⁾ bemerkt an anderer Stelle, daß der finanzielle Bereich der von allen Funktionsbereichen am stärksten zentralisierte sei, und daß die Tochtergesellschaften in finanziellen Fragen oft keine Entscheidungsfreiheit hätten. Robock und Simmonds³⁾ unterbreiten drei Vorschläge für die Organisation des Finanzsystems, in denen die Führungszentrale entweder allein oder mit anderen Sub-

1) Vgl. Brooke, M.Z. und Remmers, H.L.: (The Strategy, 1970), S.156

2) Vgl. Remmers, H.L.: (Determinants, 1972), S.12

3) Vgl. Robock, St.H. und Simmonds, K.: (International Business, 1973), S.445

systemen gemeinsam (mit regionalen Zentren, mit Produkt-Divisionen etc.) die wesentlichen Entscheidungen trifft.

Eine starke Zentralisation finanzieller Entscheidungen mit dem Ziel, synergistische Effekte möglichst weitgehend zu nutzen, kann so weit führen, daß sämtliche Aktionen der MNU unter finanziellem Aspekt gesehen werden.¹⁾ Eine der Auswirkungen der Entscheidungscentralisation im finanziellen Bereich ist eine mögliche Zentralisation des gesamten Leitungssystems der MNU.²⁾ Eine weitere Auswirkung auf die gesamte Organisation ist ein Mangel an Flexibilität der nationalen Subsysteme, wodurch die Realisierung des organisatorischen Gestaltungszieles der Multistabilität verringert wird. Die notwendige Einschränkung der Autonomie der nationalen Subsysteme kann außerdem zu hohen "administrative and behavioural costs" führen.³⁾

Eine (verhaltensbezogene) Zielsetzung der Systemgestaltung, die positive Motivationskonditionierung, wird für die Führungskräfte der nationalen Subsysteme infolge ihres Mangels an Autonomie ebenfalls nur wenig berücksichtigt. Der begrenzte Spielraum der Führungskräfte für Eigeninitiative hat bei diesen häufig zu Unzufriedenheiten geführt, welche - insbesondere bei Transferpreismanipulationen als Mittel des Kapitaltransfers - zum Ausscheiden qualifizierter Führungskräfte von Tochtergesellschaften geführt hat.⁴⁾ Denn die ohnehin nur schwer als gerecht gestaltbare Leistungsbewertung der Führungskräfte von Tochtergesellschaften wird durch manipulierte Ertragsgrößen der Tochtergesellschaft zusätzlich erschwert. Außerdem sehen viele Führungskräfte nationaler Subsysteme die absolute Gewinnhöhe als (motivierenden) Maßstab ihrer Leistung an; bei manipulierten Transferpreisen

1) Vgl. Tugendhat, Chr.: (Die Multinationalen, 1972), S.182

2) Vgl. ebenda

3) Vgl. Brooke, M.Z. und Remmers, H.L.: (The Strategy, 1970), S.154

4) Vgl. Tugendhat, Chr.: (Die Multinationalen, 1972), S.182

müssen sie ihre Aktivitäten anhand von Budgetzielen bewerten, was auf viele von ihnen leistungshemmend wirkt.¹⁾

Die genannten Auswirkungen auf das Organisations- und das Führungssystem (mögliche Zentralisation des gesamten Leitungssystems, verringerte Multistabilität, Beeinträchtigung einer positiven Motivationskonditionierung der Führungskräfte von Tochtergesellschaften) stellen zugleich Begrenzungen für die Durchführung von Maßnahmen zur Erreichung finanzieller Zielsetzungen dar. Bei der Zielsetzung der Steuerumgehung treten zusätzliche Begrenzungen auf: Finanzbehörden der durch die Steuerminderung betroffenen Nationalstaaten verschärfen durch eingehendere Betrachtung der Transferpreise ihre Kontrollen;²⁾ für überhöhte Transferpreise müssen auch höhere Zollabgaben entrichtet werden; außerdem besteht die Gefahr, bei der Aufdeckung von Transferpreismanipulationen den Goodwill bei offiziellen Stellen in einem Land zu verspielen.³⁾ Tugendhat weist schließlich darauf hin, daß die langfristige Verkaufs- und Investitionsplanung gestört werden könne, da Regierungen ihre Steuergesetze nicht selten kurzfristig ändern.⁴⁾

Die Frage, in welchem Umfang multinationale Unternehmungen synergistische Effekte durch Maßnahmen im finanziellen Bereich erzielen können, wird in der Literatur nur wenig ausführlich beantwortet. Robock und Simmonds⁵⁾ vertreten die Ansicht, daß vorwiegend mittelgroße Unternehmungen eine straffe, zentralisierte finanzielle Leitung haben, während kleinere Unternehmungen aufgrund mangelnder Auslandserfahrung und aus Kostengründen, große Unternehmungen aufgrund der Komplexität ihrer Operationen tendenziell eher dezentral ge-

1) Vgl. Brooke, M.Z. und Remmers, H.L.: (The Strategy, 1970), S.119

2) Vgl. Tugendhat, Chr.: (Die Multinationalen, 1972), S.184

3) Vgl. Stobaugh, R.B.: The Multinational Corporation: Measuring the Consequences, in: Columbia Journal of World Business, Januar-Februar, 1971, S.62

4) Tugendhat, Chr.: (Die Multinationalen, 1972), S.183

5) Vgl. Robock, St.H. und Simmonds, K.: (International Business, 1973), S.445; ebenso Stobaugh, R.B.: (Multinational Corporation, 1971), S.62

gliedert sind.

Offene Kapitaltransfers zur Erreichung finanzieller Zielsetzungen können grundsätzlich alle multinationalen Unternehmungen durchführen, unabhängig davon, welche strukturbezogenen Merkmale sie aufweisen. Erschwert wird eine Zentralisierung (auch) des finanziellen Bereichs für multinationale Unternehmungen mit vielen nationalen Subsystemen (strukturbezogenes Merkmal C_2). Sind versteckte Kapitaltransfers notwendig - weil entweder die Repatriierung von Gewinnen einer Tochter- an die Muttergesellschaft gewünscht wird, obwohl in dem Land der Tochtergesellschaft ein generelles Verbot der Kapitalausfuhr besteht; oder weil eine Minderung des Steueraufkommens des Gesamtsystems angestrebt wird-, so entfallen Dividendenzahlungen oder Rückzahlungen von Krediten an die Muttergesellschaft als mögliche Maßnahmen.

Die Maßnahme überhöhter Gebühren-, Patent-, Lizenz- und Zinszahlungen an die Muttergesellschaft ist grundsätzlich in MNU mit simultanem Produktprogramm im Absatzbereich möglich (strukturbezogene Merkmale A_1 und A_2). Ebenfalls möglich ist dieses für MNU mit horizontaler oder vertikaler produktionstechnischer Verbundenheit (strukturbezogene Merkmale B_1 und B_2). Die Durchführung von Transferpreismanipulationen und der Einsatz von Handelskrediten als Maßnahmen versteckten Kapitaltransfers sind davon abhängig, ob materielle Güter (Rohstoffe, Vor-, Halb- und Fertigprodukte etc.) zwischen nationalen Subsystemen transferiert werden. Positiv läßt sich dieses mit Sicherheit nur für MNU mit vertikaler produktionstechnischer Verbundenheit (strukturbezogenes Merkmal B_2) feststellen,¹⁾ mit großer Wahrscheinlichkeit läßt es sich für MNU ohne produktionstechnische Verbundenheit verneinen (strukturbezogenes Merkmal B_3). Hinsichtlich aller anderen strukturbezogenen Merkmale lassen sich keine eindeutigen Aussagen treffen.

Ob und in welchem Umfang Maßnahmen zur Erzielung synergis-

1) Ein Beispiel dafür bietet die Preisgestaltung von Ölgesellschaften, vgl. Tugendhat, Chr.: Erdöl, Reinbeck bei Hamburg, 1972, S.195ff.

stischer Effekte auf finanziellem Gebiet von einer MNU durchgeführt werden, ist letztlich abhängig von der konkreten Strategie im Einzelfall. Die mit diesen Maßnahmen verbundenen Nachteile sind in jedem Fall bedeutsam, wie oben gezeigt wurde. Eine genaue Bewertung und detaillierte Gegenüberstellung aller Vorteile und Nachteile im Sinne einer Bilanz erscheint wegen der langfristigen Wirkung vieler Effekte nicht möglich. Empirische Befunde darüber, ob Unternehmungen aus steuerlichen Gründen Transferpreismanipulationen vorzunehmen bereit sind, bietet eine auf acht Unternehmungen begrenzte Studie von Shulman;¹⁾ nur zwei der acht Unternehmungen nahmen solche Manipulationen vor.

4.2 Der Einfluß nationalstaatlicher Regelungen und Aktionen auf die organisatorische Gestaltung der multinationalen Unternehmung

4.2.1 Der Beziehungszusammenhang zwischen dem System des Nationalstaats und dem der multinationalen Unternehmung

Der Nationalstaat - betrachtet als politisches System - stellt einen Teil des Umsystems der MNU dar. Es ist ein wesentlicher Faktor im Umsystem der MNU, weil diese grundsätzlich Bestandteil irgendwelcher Nationalstaaten ist und, zumindest de jure, von diesen in ihren Aktivitäten gelenkt und kontrolliert wird. Im Extremfall kann ein Nationalstaat jede Aktivität einer MNU auf seinem Territorium untersagen (und sogar die in seinem Einflußbereich gelegenen Unternehmungsteile in seinen Besitz überführen). Andererseits benötigt jeder Nationalstaat zu einem bestimmten Grad die Existenz von MNU in seinem Einflußbereich, wenn er nicht den Anschluß an internationale technische und wirtschaftliche Entwicklungen verlieren will.²⁾ Weil beide, Nationalstaat und MNU, aufeinander

-
- 1) Shulman, J.: Transferpreisbildung im multinationalen Geschäftsverkehr, unveröffentlichte Dissertation für die Harvard School of Business, zitiert nach Tugendhat, Chr.: (Die Multinationalen, 1972), S.187ff., besonders S.191f.
 - 2) Ähnlich äußert sich Servan-Schreiber über die europäischen Staaten hinsichtlich ihrer Haltung gegenüber amerikanischen Unternehmungen in Europa; vgl. Servan-Schreiber, J.-J.: Die amerikanische Herausforderung, Reinbeck bei Hamburg 1970, S.29

angewiesen sind, liegt es im Interesse beider, einseitige Konfliktlösungen zu vermeiden.

Für die MNU ist es im Interaktionsprozeß mit den einzelnen Nationalstaaten wichtig, zu wissen, welche ihrer Aktionen vom Nationalstaat positiv und welche negativ bewertet werden, um so mit größerer Wahrscheinlichkeit Reaktionen auf ihre Handlungen voraussagen zu können. Zwar besteht kein ökonomisches Modell, das die Effekte einer MNU auf ein Land völlig erfassen kann,¹⁾ doch lassen sich mehrere einzelne positive und negative Effekte für ein Land aufzeigen. Die für ein Land positiven Effekte erweitern potentiell den Verhaltensspielraum einer MNU in dem betreffenden Land. Sie bestehen unter anderem in dem Transfer von Management-Know-how²⁾ und technologischem Wissen, in der Stimulierung eines allgemeinen Wirtschaftsaufschwungs durch Investitionen³⁾ oder in der Modernisierung der Wirtschaft des Gastlandes,⁴⁾ in der Ausbildung heimischer Arbeitskräfte und in der Beschaffung zusätzlicher Arbeitsplätze.⁵⁾

Werden Aktivitäten der MNU von einem Nationalstaat negativ bewertet, dann sind Reaktionen des Nationalstaates möglich, welche den Handlungsspielraum der MNU begrenzen sollen. Als negativ werden Aktivitäten besonders dann empfunden, wenn sie die Wirksamkeit staatlicher Aktionen und Regelungen beeinträchtigen. Am auffälligsten ist die Beeinflussung währungspolitischer Maßnahmen der Nationalstaaten durch die MNU⁶⁾, eine Beeinflussung ist ebenfalls auf handelspolitischem und fiskalpolitischem Gebiet feststellbar.⁷⁾ Regierungen sehen sich

-
- 1) Vgl. Stobaugh, R.B.: (Multinational Corporation, 1971), S.59f.; vgl. auch: The Growth and Spread of Multinational Companies, QER-Special No.5, London, 1971, S.35
 - 2) Vgl. Gabriel, P.P.: More Channels Needed to Transmit Management Know-How, in: Columbia Journal of World Business, Januar-Februar 1969, S.33
 - 3) Vgl. Brooke, M.Z. und Remmers, H.L.: (The Strategy, 1970), S. 250
 - 4) Vgl. ebenda, S.254
 - 5) Vgl. Clee, G.H.: Guidelines for Global Business, in: Columbia Journal of World Business, Winter 1966, S.98f.
 - 6) Vgl. Tugendhat, Chr.: (Die Multinationalen, 1972), S.266; vgl. Der Spiegel, Nr. 39, 1973, S.44
 - 7) Vgl. Streeten, P.: Costs and Benefits of Multinational Enterprises in Less-Developed Countries, in: The Multinational Enterprise, Hg. J.H. Dunning, London, 1971, S.243; vgl. auch Tugendhat, Chr.: (Die Multinationalen, 1972), S.199

durch MNU behindert, in Globalgrößen zu planen,¹⁾ für sie entstehen besondere Probleme der Abhängigkeit, wenn ausländische Unternehmungen in Schlüsselbereichen ihrer Industrie dominieren.²⁾ Einige Regierungen sehen in den MNU vorwiegend Interessenvertreter ihrer Ursprungsländer bzw. der Länder, in denen die Muttergesellschaft beheimatet ist.³⁾ Schließlich befürchten einige Nationalstaaten auch negative Auswirkungen auf ihre Zahlungsbilanz, ihre Wettbewerbsstruktur⁴⁾ und auf ihren Kapitalmarkt;⁵⁾ sie zweifeln an der Lebensfähigkeit ihrer nationalen Forschung, wenn diese von ausländischen Unternehmungen abhängig ist, und sie befürchten ein sogenanntes brain drain, die Abwanderung fähiger Fachkräfte von den heimischen zu multinationalen Unternehmungen.⁶⁾

Infolge dieser Beeinträchtigung ihrer Autonomie treffen Nationalstaaten häufig Gegenmaßnahmen, welche ihrerseits den Handlungsspielraum der MNU einschränken sollen. In der Annahme, einen größeren Einfluß auf das Verhalten einer in ihrem Einflußbereich liegenden Tochtergesellschaft einer MNU ausüben zu können und so ihre Autonomie zu wahren, fordern die Regierungen von Gastländern häufig die Bildung von Gemeinschaftsunternehmungen mit lokalen Partnern, selbst wenn dieses ökonomisch nicht in jedem Fall sinnvoll erscheint.⁷⁾ Umgehungen der Währungs- und Fiskalpolitik werden durch verschärfte Kontrollmaßnahmen, häufige Kritik an den Transferpreisen und an der Verteilung der Gemeinkosten innerhalb der

1) Vgl. Vernon, R.: (Sovereignty at Bay, 1971), S. 257

2) Betroffen sind besonders Kanada und Belgien; vgl. Brooke, M. Z. und Remmers, H. L.: (The Strategy, 1970), S. 252, Vernon, R.: (Sovereignty at Bay, 1971), S. 20f. und Tugendhat, Chr.: (Die Multinationalen, 1972). S. 199

3) Diese Sicht wird z.B. in Japan vertreten, vgl. Vernon, R.: (Sovereignty at Bay, 1971), S. 223ff.; die Vorstellung von der Übereinstimmung von Regierungsinteressen und denen der MNU zum Nachteil der Regierung eines Gastlandes wurde auch in der Öffentlichkeit durch den Sturz der Regierung Allendes in Chile geweckt, vgl. zu diesem Thema: Der Spiegel Nr. 26 1973, S. 99 und Nr. 23 1974, S. 62, vgl. auch: Barnett, R. L. und Müller, R. E.: Die Krisenmacher, Reinbeck bei Hamburg, 1975, S. 73ff.

4) Vgl. Brooke, M. Z. und Remmers, H. L.: (The Strategy, 1970), S. 252

5) Vgl. Vernon, R.: Multinational Enterprise & National Sovereignty, in: Harvard Business Review, März-April 1967, S. 163

6) Vgl. Moyer, R.: British Attitudes towards US Direct Investment, in: MSU Business Topics, Summer 1970, S. 63

7) Vgl. Stopford, J. M. und Wells, Jr., L. T.: (Multinational Enterprise, 1972), S. 166 und 176

MNU zu mindern versucht.¹⁾ Sowohl Gastländer als auch das Land, in dem sich die Muttergesellschaft befindet, versuchen die Höhe der repatriierten Gewinne zu beeinflussen.²⁾

Eine weitere Art der Beeinflussung der MNU durch den Nationalstaat erfolgt durch Lenkungsmaßnahmen, deren Befolgung als eine Art Eintrittspreis in die betreffende nationale Wirtschaft angesehen wird, wie z.B. der Einfluß auf die Standortwahl einer Tochtergesellschaft bei der Konzessionsvergabe durch staatliche Behörden.³⁾

4.2.2 Mögliche organisatorische Konsequenzen der multinationalen Unternehmung bei Konflikten mit Nationalstaaten

Aus der Sicht der MNU stellt der Interessengegensatz mit einem Nationalstaat einen Ziel-Zweck-Konflikt dar, auf den sie mit vier unterschiedlichen Maßnahmen reagieren kann:

- (a) sie paßt sich stärker den lokalen Gegebenheiten an, auch wenn dieses der Logik ihrer globalen Strategie nicht entspricht;⁴⁾
- (b) sie mißt ihren Kontakten zu Regierungsvertretern und Behörden eine größere Bedeutung bei, indem sie ihre Beziehungen zu staatlichen Stellen nicht - wie meistens der Fall - durch einen PR-Manager aufrecht erhält, sondern eine Führungskraft der Tochtergesellschaft mit größerer Entscheidungsbefugnis dafür bestimmt.⁵⁾ Dann können vor wesentlichen Entscheidungen durch kurzfristige Konsultationen Informationen ausgetauscht werden, die schwerwiegende Konflikte vermeiden helfen;
- (c) sie droht mit dem Entzug bisher gebotener Vorteile für das Land. Dieses ist besonders für MNU mit hohem Tech-

1) Vgl. Tugenhat, Chr.: (Die Multinationalen, 1972), S.184

2) Vgl. Remmers, H.L.: (Determinants, 1972) S. 25

3) Vgl. Streeten, P.: (Costs and Benefits of Multinational Enterprises, 1971), S.243

4) Vgl. The Growth an Spread of Multinational Companies, QER-Special No.5, London, 1971, S.39

5) Vgl. Boddewyn, J. und Cracco, E.F.: (The Political Game, 1972), S.55; vgl. auch Mace, M.L.: The President and International Operations, in: Harvard Business Review, November-Dezember 1966, S.82

nologisierungsgang möglich;¹⁾

- (d) bei übernational strukturiertem produktionstechnischem Zusammenhang (vertikal oder horizontal) werden alle oder die wichtigsten Produktionsstätten doppelt, d.h. jeweils in zwei Ländern errichtet, um auf den Druck nationaler Organisationen oder Regierungsstellen flexibel reagieren zu können.²⁾

Organisatorische Konsequenzen der Maßnahme (a) können z.B. in der Förderung des lokalen Führungsnachwuchses bestehen, so daß mehr lokale Führungskräfte höhere Entscheidungsebenen der nationalen Subsysteme besetzen können; in der Gründung von Gemeinschaftsunternehmungen mit lokalen Partnern oder in verstärkten Käufen von lokalen Lieferanten.³⁾ Der ständige Kontakt einer Führungskraft des nationalen Subsystems mit Vertretern der lokalen Regierung (Maßnahme b) kann zu einer größeren Flexibilität des nationalen Subsystems führen, Maßnahme (c) führt zu unmittelbaren organisatorischen Konsequenzen, wenn die MNU eine angedrohte Verhaltensweise tatsächlich ausführt, indem sie z.B. weitere Unternehmungsteile nicht errichtet oder die Ausbildung des lokalen Führungsnachwuchses einstellt.

Konflikte mit einem Nationalstaat treten in besonderem Maße dann auf, wenn die nationalen Subsysteme einer MNU übernationale Ziele verfolgen,⁴⁾ wenn die MNU relativ stark zentralisiert ist⁵⁾ und die außerhalb des Gastlandes liegende Führungszentrale der MNU die Maßnahmen einer Regierung relativ leicht umgehen kann. Unter der Voraussetzung, daß eine MNU die Zielsetzung der Nutzung synergistischer Effekte verfolgt, sind Konflikte mit MNU, die ein simultanes Produktionsprogramm im Absatzbereich aufweisen (strukturbezogene Merkmale

1) Vgl. Stopford, J.M. und Wells, Jr., L.T.: (Multinational Enterprise, 1972), S.177

2) Vgl. Boddewyn, J. und Cracco, E.F.: (The Political Game, 1972), S.56

3) Vgl. Cateora, P.R.: The Multinational Enterprise and Nationalism, in: MSU Business Topics, Spring 1971, S.49

4) Vgl. Stopford, J.M. und Wells, Jr., L.T.: (Multinational Enterprise, 1972), S. 4

5) Vgl. Brooke, M.Z.: (Problems, 1972), S.102

A_1 und A_2) für einen Nationalstaat wahrscheinlicher als mit MNU, die kein simultanes Produktprogramm im Absatzbereich besitzen (strukturbezogenes Merkmal A_3). Konflikte mit Nationalstaaten treten auch besonders bei den MNU auf, die einen horizontalen oder vertikalen produktionstechnischen Zusammenhang aufweisen (strukturbezogene Merkmale B_1 und B_2) und die zumeist einen hohen Technologisierungsgrad besitzen.¹⁾ Sie treten in geringerem Maße bei Unternehmungen ohne produktionstechnische Verbundenheit auf (strukturbezogenes Merkmal B_3). Auch sind Konflikte mit MNU, die wenig nationale Subsysteme in einem einzigen geographischen Bereich besitzen (strukturbezogene Merkmale C_1 und D_1) wahrscheinlicher als mit solchen, die viele nationale Subsysteme in mehreren geographischen Bereichen besitzen (strukturbezogene Merkmale C_2 und D_2).

Gerade Unternehmungen mit einer globalen Strategie können mit dem Entzug von Vorteilen drohen, weil Nationalstaaten in der Regel ebenfalls von den durch sie realisierten synergistischen Effekten profitieren (von dem Transfer an technologischen Know-how, von der kostengünstigeren Produktion weltweit standardisierten Produkte etc.). Die Verhandlungsposition dieser MNU ist im Konfliktfall relativ stark, so daß die Nationalstaaten sich häufig den Forderungen der MNU beugen müssen. Andererseits können sich diese MNU auch in nicht so hohem Maße lokalen Forderungen und Gegebenheiten anpassen, wenn sie die Realisierung synergistischer Zielsetzungen beibehalten wollen, da diese weltweite Standardisierungen oder/und eine enge Abstimmung der Aktivitäten aller nationalen Subsysteme erfordert.

Die anpassungsfähigeren MNU, die sich bei Konflikten eher nationalen Forderungen beugen können, bieten andererseits weniger Vorteile für die Nationalstaaten, weil sie in weit aus geringerem Maße synergistische Effekte erzielen können.

1) Vgl. Dunning, J.H.: The Multinational Enterprise: The Background, in: The Multinational Enterprise, Hg.: J.H. Dunning, London, 1971, S.23

4.2.3 Das Verhältnis der multinationalen Unternehmung zu Entwicklungsländern

Das Verhältnis multinationaler Unternehmungen zu Entwicklungsländern läßt sich häufig als bilaterales Oligopol kennzeichnen,¹⁾ in dem die Entwicklungsländer nicht selten eine schwache Verhandlungsposition einnehmen, weil sie oft typische bürokratische Schwächen aufweisen.²⁾ Aus diesem Grund fühlen sich Regierungen von Entwicklungsländern in besonderem Maße durch die Aktivitäten von MNU in ihrem Verhaltensspielraum beschränkt.

Auch die Leistungen der MNU an Entwicklungsländer werden nicht uneingeschränkt positiv beurteilt. So ist es fraglich, ob die von den MNU angebotenen Technologien den primären Bedürfnissen der Entwicklungsländer entsprechen,³⁾ da sie meist hochentwickelt und oft wenig arbeitsintensiv ("arbeitssparend") sind.⁴⁾ Obwohl die MNU als Agenten für den Transfer von Management-Know-how besonders geeignet erscheinen, den Anschluß der Entwicklungsländer an die wirtschaftliche Entwicklung der Industrienationen zu erreichen helfen,⁵⁾ sowie durch ihre umfassenden Marketing-Programme Bedürfnisse zu wecken und damit die Voraussetzung für wirtschaftliches Wachstum zu schaffen,⁶⁾ ziehen die Regierungen der Entwicklungsländer im allgemeinen dennoch staatliche der privaten Entwicklungshilfe vor.⁷⁾

In Entwicklungsländern sind positive Leistungen für die wirtschaftliche Entwicklung des Gastlandes nicht in jedem Fall Garant für stabile Beziehungen zur MNU, insbesondere, wenn es sich um eine rohstoffausbeutende Unternehmung handelt.⁸⁾

1) Vgl. Streeten, P.: (Costs and Benefits of Multinational Enterprises, 1971), S.248

2) Vgl. Hymer, St.: (Efficiency, 1970), S.446

3) Vgl. Pavitt, K.: The Multinational Enterprise and the Transfer of Technology, in: The Multinational Enterprise, Hg. J.H. Dunning, London, 1971, S.82ff.

4) Vgl. ebenda, S.84; vgl. auch Levinson, Ch.: Valium zum Beispiel, Reinbeck bei Hamburg, 1974, S.67f.

5) Vgl. Gabriel, P.: (Transmit Management-Know-How, 1969), S.37f.

6) Vgl. Drucker, P.F.: Marketing and Economic Development, in: International Marketing Strategy, Hg. H.B. Thorelli, Harmondsworth, Middlesex, 1973, S.349ff.

7) Vgl. The Growth and Spread of Multinational Companies, QER-Special No.5, London 1971, S.41

8) Vgl. ebenda, S.42f.

Die häufige Instabilität der Beziehungen zwischen Entwicklungsländern und MNU, die für die MNU einen beachtlichen zusätzlichen Risikofaktor darstellt, ist auf mehrere Faktoren zurückzuführen:

- durch die in Entwicklungsländern oft sehr starken sozialen Spannungen entsteht eine politische Instabilität, die auch in den Beziehungen zu MNU ihren Ausdruck findet;¹⁾
- die Einstellung der Regierung gegenüber multinationalen Unternehmungen, die Rohstoffvorkommen ausbeuten, ändert sich im Zeitverlauf oft wesentlich. Während die Regierung anfänglich zu hohen Konzessionen bereit ist, weil sie eine Unternehmung sucht, welche die in ihrem Land befindlichen Rohstoffe abzubauen bereit ist, sieht sie später die von ihr gebotenen Konzession als zu hoch an, nachdem die Investition durch die MNU erfolgt und das Risiko eines Nichtabbaus geschwunden ist;²⁾
- die Regierungen kleiner Entwicklungsländer, deren Sozialprodukt bei weitem nicht an den Umsatz der MNU heranreicht, die in ihrem Land investiert hat, fühlen sich wirtschaftlich oft zu stark abhängig³⁾ und suchen daher nach einer Neugestaltung ihrer Beziehungen zu ausländischen Unternehmungen.

Die MNU kann den zum Teil auch emotional begründeten Forderungen der Entwicklungsländer nach für diese günstigeren Vertragsbedingungen, nach lokalem Mehrheitsbesitz am Eigentum einer Tochtergesellschaft oder nach völliger Enteignung auf zwei Weisen begegnen: entweder durch eine unnachgiebige Haltung, weil sie laufend neue Technologien entwickelt, so daß ihre Tochtergesellschaft bei einer Enteignung für den Nationalstaat von schnell sinkendem wirtschaftlichen Nutzen wäre;⁴⁾ sie nimmt ebenfalls eine starke Position ein, wenn sie

1) Nach Ansicht einiger Autoren wird die Instabilität durch die Leistungen multinationaler Unternehmungen sogar noch erhöht, weil sie mit hohen Löhnen und Sozialleistungen das Sozialgefälle innerhalb des Entwicklungslandes noch verstärkt; vgl. Hymer, St.: (Efficiency, 1970), S.447)

2) Vgl. Vernon, R.: (Sovereignty at Bay, 1971), S.46ff.

3) Vgl. Fink, D.A.: The Role of the Multinational Corporation in the Economic Development Process, in: MSU Business Topics, Autumn 1972, S.59

4) Vgl. auch Servan-Schreiber, J.-J.: (Herausforderung, 1970), S.23

über ihre Tochtergesellschaft einem Land den Zugang zu ausländischen Absatzmärkten für in diesem Land hergestellte Produkte verschafft (durch Exporte der Tochtergesellschaft) oder wenn sie Produkte mit international bekanntem Markennamen vertreibt.¹⁾

Rohstoffausbeutende Unternehmungen besitzen jedoch häufig keine so starke Verhandlungsposition. Meist überlassen sie daher lokalen Partnern die Kontrollmehrheit an einer Tochtergesellschaft, während sie selbst wesentliche Managementfunktionen übernehmen und die Verbindung zu internationalen Märkten aufrecht erhalten.²⁾ Eine solche Vereinbarung fördert die Stabilität der Beziehungen zu dem Gastland und verringert die Möglichkeit einer Enteignung, sie bedeutet jedoch nicht, daß die MNU ihre Unabhängigkeit völlig verloren hat, denn sie allein beherrscht das schwierige internationale Marketing, auf welches das Entwicklungsland beim Absatz seiner Produkte angewiesen ist.³⁾ Diese Vereinbarung mit einem Entwicklungsland kann für die MNU eine Verringerung ihres Aufgabenkreises bedeuten; die organisatorische Ausgliederung der Funktionen des Abbaus der Rohstoffe, der Personalplanung und -einstellung sowie unter Umständen der Weiterverarbeitung sind möglich. (Die Erfüllung dieser Aufgaben fällt dann in den Verantwortungsbereich der lokalen Partner).

Für MNU, die in einem Entwicklungsland nicht in erster Linie eine Rohstoffquelle, sondern einen Absatzmarkt suchen, sind die Pressionen durch die Gastländer bei weitem nicht so stark wie die oben genannten.⁴⁾ Positive Effekte für ein Entwicklungsland können insbesondere durch die Produktgestaltung erzielt werden, durch die Herstellung von Produkten, die den spezifischen Bedürfnissen in Entwicklungsländern ent-

1) Vgl. Stopford, J.M. und Wells, Jr., L.T.: (Multinational Enterprise, 1972), S.177

2) Vgl. zu solchen Vereinbarungen: Friedmann, W.G.: The Contractual Joint Venture, in: Columbia Journal of World Business, Januar-Februar 1972, S.57ff.

3) Vgl. Vernon, R.: (Sovereignty at Bay, 1971), S.106

4) Vgl. ebenda, S.105

sprechen,¹⁾ oder durch die Einführung arbeitsintensiver Produktionsverfahren.²⁾ Eine organisatorische Regelung zur Aufrechterhaltung derartiger Maßnahmen kann in der Bildung einer Instanz oder sogar einer Division liegen, welche dafür verantwortlich ist, daß Produkte und Arbeitsverfahren entwickelt werden, die auf die spezifischen Bedürfnisse der Entwicklungsländer zugeschnitten sind.

Eine solche Instanz oder Division kann auch zur Nutzung synergistischer Effekte der MNU beitragen, indem sie Produkte aus dem Produktprogramm der MNU auswählt, die in Industrieländern langjährig erfolgreich vertrieben wurden und die den Bedürfnissen und Einkommensverhältnissen der Konsumenten in unterentwickelten Ländern entsprechen. Sie muß den Zeitpunkt bestimmen, zu dem mit dem Vertrieb und unter Umständen mit der Produktion dieser Produkte in Entwicklungsländern begonnen werden soll. Mit dem Transfer von technischem Know-how, von Maschinen, Fachkräften und produktspezifischem Erfahrungswissen im Marketingbereich werden synergistische Effekte genutzt, die auf einer zeitverschobenen Parallelität von Aktivitäten der nationalen Subsysteme beruhen. Doch auch diese - auf die spezifischen Bedürfnisse von Entwicklungsländern gerichteten - Maßnahmen schließen die Gefahr einer Kritik (von Seiten der Regierungen der Entwicklungsländer) nicht aus: die MNU führe in die Entwicklungsländer gebrauchte Maschinen und veraltete Produkte ein.³⁾

1) So entwickelte z.B. Ford den DNT-Traktor (DNT=Developing Nations Tractor), der hinsichtlich seiner technischen Eigenschaften und in Bezug auf seinen Preis den Bedürfnissen von Entwicklungsländern angepaßt war; vgl. *The Growth and Spread of Multinational Companies*, QER-Special No. 5., London, 1971, S.47

2) Vgl. ebenda

3) Vgl. Vernon, R.: (*Sovereignty at Bay*, 1971), S.182

4.3 Der Einfluß der statutarischen Struktur auf die Organisationsstruktur

4.3.1 Der allgemeine Beziehungszusammenhang zwischen statutarischer Struktur und Organisationsstruktur

Statutarische Struktur und Organisationsstruktur sind zwei verschiedene, doch miteinander verbundene Strukturen der Unternehmung.¹⁾ Die Unterschiedlichkeit beider Strukturen veranschaulicht sehr gut das Beispiel einer Holding-Gesellschaft in einer sogenannten Steueroase: der Mittelpunkt der Unternehmung aus rechtlicher Sicht, der satzungsmäßige Hauptsitz, entspricht keineswegs dem Mittelpunkt der Geschäftstätigkeit; er weist unter Umständen in seinem Personalbestand lediglich einen Rechtsanwalt in Nebentätigkeit und eine Hilfskraft für die Geschäftspost auf.²⁾

Als Hauptaufgabe der statutarischen Gestaltung kann man die Bestimmung der "Rechtsform des Entscheidungszentrums und die Ausgestaltung der rechtlichen und kapitalmäßigen Bindung der Teileinheiten an die Zentraleinheit und untereinander"³⁾ ansehen, wobei die Absicht besteht, den rechtlichen Anforderungen bei optimaler Verfolgung der Unternehmungsziele zu entsprechen.⁴⁾

Die Gestaltungsziele der statutarischen Strukturierung leiten sich letztlich auch aus den allgemeinen Unternehmungszielen ab; in der Literatur werden meist Gesichtspunkte genannt, welche den finanziellen Bereich der MNU betreffen: "die optimale Lenkung der Finanzmittelströme innerhalb des Gesamtsystems",⁵⁾ die Minimierung der steuerlichen Belastung im Gesamtsystem der MNU⁶⁾ und die Erreichung von Zoll-

1) So Robock, St.H. und Simmonds, K.: (International Business, 1973), S.427, die zwischen "legal" und "managerial organization" unterscheiden

2) Vgl. McDonald, J.G.: (Die neue Konzeption, 1961), S.35

3) Albrecht: Die Organisationsstruktur multinationaler Unternehmungen, in: Der Betrieb, 23.Jg. (1970), Heft 45, S.2085

4) Vgl. Robock, St.H. und Simmonds, K.: (International Business, 1973), S.427

5) Albrecht: Die Organisationsstruktur multinationaler Unternehmungen, in: Der Betrieb, 23.Jg. (1970), Heft 45, S.2086

6) Vgl. ebenda; vgl. auch Bleicher, K.: (Multinationale Unternehmungen, 1972), (7), S.332 und Stopford, J.M. und Wells, Jr., L.T.: (Multinationale Enterprise, 1972), S.10

vorteilen.¹⁾ Weitere Gestaltungsziele der statuarischen Struktur werden im Zusammenhang mit dem Problem der Bildung von Gemeinschaftsunternehmungen erörtert.

Die in den einzelnen Ländern teilweise unterschiedlichen Anforderungen an die rechtliche Gestaltung der MNU oder ihrer Teileinheiten lassen nur bedingt allgemeine Schlußfolgerungen über einen Einfluß der statuarischen Struktur der MNU auf die Gestaltung ihrer organisatorischen Struktur zu. Begrenzt eine bestimmte Rechtsform die Erreichung wesentlicher Gestaltungsziele der Organisation, dann ist die MNU unter Umständen in der Lage, (Teile) ihre(r) rechtliche(n) Struktur zu ändern; d.h. wesentliche negative Auswirkungen der statuarischen Struktur sind - in Grenzen - vermeidbar.

Die Gründung von Gemeinschaftsunternehmungen mit lokalen Partnern eines Gastlandes bedeutet für die MNU den satzungsbezogenen Einfluß außenstehender Gruppen auf eine Vielzahl ihrer Aktivitäten. Dieser Einfluß ist nur selten vermeidbar, wenn die Regierung eines Landes ausländische Direktinvestitionen in ihrem Hoheitsbereich nur in der Form von Gemeinschaftsunternehmungen zuläßt. Die Einflußmöglichkeiten lokaler Partner auf die Erzielung synergistischer Effekte und die Gestaltung der Organisationsstruktur der MNU werden im folgenden dargestellt.

4.3.2 Vor- und Nachteile für die multinationale Unternehmung bei der Gründung von Gemeinschaftsunternehmungen

Zwei grundlegende Aspekte müssen bei der Entscheidung berücksichtigt werden, ob eine MNU Gemeinschaftsunternehmungen mit lokalen Partnern eingehen soll oder nicht: (a) der Gesichtspunkt, daß der Grad der Steuerung und Kontrolle des Gesamtsystems durch die Führungszentrale tendenziell geringer ist, wenn sie Gemeinschaftsunternehmungen eingegangen

1) Vgl. McDonald, J.G.: (Die neue Konzeption, 1961), S. 35

ist, als bei Tochtergesellschaften in vollständigem Eigentum; dadurch sind Planung und Erzielung synergistischer Effekte durch die MNU i.a. nur in geringerem Umfang möglich und mit mehr Unsicherheitsfaktoren belastet; (b) andererseits bieten Gemeinschaftsunternehmungen die Möglichkeit zu Aktivitäten, welche erst durch den Beitrag des lokalen Partners realisierbar sind. (Die Beiträge können in der Form von Kapital, Marketing- oder technischem Know-how erfolgen).

Als Gemeinschaftsunternehmungen sollen hier alle Unternehmungen verstanden werden, an denen eine MNU mit einem beliebigen Partner oder mit mehreren gemeinschaftliches Eigentum hat. Diese Partnerschaft ist mit anderen MNU möglich, in der Regel wird jedoch ein lokaler Partner bei der folgenden Darstellung zugrunde gelegt. Nach der Art des lokalen Partners sollen private Gemeinschaftsunternehmungen und lokal-öffentliche unterschieden werden.¹⁾ Private Investoren als Anteilseigner kommen in der Praxis weitaus häufiger vor als staatliche Stellen.²⁾

Als Kriterium für die Entscheidung über die Gründung von Gemeinschaftsunternehmungen dient die Frage, ob eine MNU die Aufrechterhaltung ihrer Kontrolle höher bewertet oder die Beiträge des lokalen Partner.³⁾ Bei einer Entscheidung für die Aufrechterhaltung der vollständigen Kontrolle ist für die MNU die Frage der Höhe ihres Eigentumsanteils nicht so wesentlich wie die Einstellung ihres Partner, der im Idealfall langfristig keine anderen Zielsetzungen verfolgt als die MNU selbst.⁴⁾ So kann eine MNU in "contractual joint ventures", in denen sie nur eine Minderheitsbeteiligung besitzt, aufgrund dessen, daß ihr die geschäftliche Leitung vertragsmäßig zugesichert worden ist, die wichtigsten un-

-
- 1) Zusätzlich besteht außerdem die Kategorie generell öffentlicher Gemeinschaftsunternehmungen, die hier nicht berücksichtigt wird; vgl. Brooke, M.Z. und Remmers, H.L.: (The Strategy, 1970), S.262
 - 2) Vgl. Stopford, J.M. und Wells, Jr., L.T.: (Multinational Enterprise, 1972), S.100
 - 3) Vgl. ebenda, S.125
 - 4) So Kahmann, J.: (Absatzpolitik, 1972), S.81

ternehmerischen Kontrollfunktionen dennoch für sich beanspruchen.¹⁾

Wie oben erwähnt, ist die Gründung von Gemeinschaftsunternehmungen für die MNU mit dem Nachteil verbunden, daß sie aus Rücksicht auf ihre Partner nicht in vollem Ausmaß eine das Gesamtsystem umfassende Strategie konsequent verfolgen kann²⁾ bzw. die Strategie des Gesamtsystems die mögliche Unflexibilität der Gemeinschaftsunternehmungen berücksichtigen muß. Besonders deutlich wird dieser Sachverhalt im finanziellen Bereich, in dem häufig Interessenkonflikte zwischen MNU und lokalem Partner feststellbar sind. Ein bedeutender Streitpunkt mit lokalen Anteilseignern betrifft die Höhe der Dividendenausschüttungen der Gemeinschaftsunternehmung, denn die lokalen Partner sind meist an hohen Ausschüttungen interessiert, während die MNU oft die Reinvestition von Gewinnen vorzieht.³⁾ Außerdem sind Maßnahmen zur Steuervermeidung oder -aufschiebung kaum noch möglich.⁴⁾ Aus dem gleichen Grund kann sich die MNU nur noch begrenzt oder gar nicht mehr gegen Währungsverluste schützen.⁵⁾ Denn der lokale Partner kann vermuten, daß ihm selbst aus der Manipulation von Transferpreisen oder anderen manipulierten finanziellen Größen Nachteile erwachsen, weshalb er sich mit solchen Maßnahmen nicht einverstanden erklären kann.

Ein weiterer potentieller Vorteil der MNU, die (indirekte) finanzielle Hilfe für eine neu gegründete Tochtergesellschaft in der Startphase, kann nur in geringem Umfang genutzt werden, wenn diese Tochtergesellschaft zusammen mit lokalen Anteilseignern gegründet worden ist.⁶⁾ Denn anfänglich tiefere

1) Vgl. Friedmann, W.G.: (Contractual Joint Venture, 1972), S.59

2) Vgl. Robock, St.H. und Simmonds, K.: (International-Business, 1973), S.418; so auch Froggatt, J.D.: (Resource Allocation, 1972), S.154

3) Vgl. Stopford, J.M. und Wells, Jr., L.T.: (Multinational Enterprise, 1972), S.159

4) Vgl. Brooke, M.Z. und Remmers, H.L.: (The Strategy, 1970), S.264f.; vgl. auch Salera, V.: Multinational Business, Boston, 1969, S.411f.

5) Vgl. Brooke, M.Z. und Remmers, H.L.: (The Strategy, 1970), S.264 und 269

6) Vgl. Stopford, J.M. und Wells, Jr., L.T.: (Multinational Enterprise, 1972), S.161

Transferpreise an und Gebühren von der Gemeinschaftsunternehmung an die Muttergesellschaft oder Kredite von der Muttergesellschaft zu günstigen Konditionen lassen den lokalen Partner der Gemeinschaftsunternehmung an den gewährten Vorteilen partizipieren, ohne daß dieser eigene Leistungen in ähnlicher Form erbracht hat; (ein Äquivalent in Form einer Ausgleichszahlung ist nur schwer auszuhandeln, ohne daß es als ungerecht empfunden wird). Auch die spätere Rücknahme dieser zeitlich begrenzt gewährten Vorteile für die - inzwischen im Markt gefestigte - Gemeinschaftsunternehmung kann zu langwierigen Verhandlungen und zu Unstimmigkeiten führen.¹⁾ Ähnliche Schwierigkeiten können entstehen, wenn die MNU aufgrund technischer oder anderer Errungenschaften eine Monopolstellung erworben hat und Partner in Gemeinschaftsunternehmungen an der Monopolrente beteiligen muß.²⁾

Grundsätzlich stellen die zwischen den Partnern in Gemeinschaftsunternehmungen ständig geführten Verhandlungen, die durch keinen noch so detaillierten Vertrag zu vermeiden sind, eine stete Ursache für Verzögerungen bei jeder geschäftsbezogenen Änderung dar.³⁾ Dadurch wird die Möglichkeit der Realisierung der organisatorischen Gestaltungsziele der Flexibilität und Schlagkraft vermindert.

Als wesentliche Gründe aus der Sicht der MNU für die Bildung von Gemeinschaftsunternehmungen werden in der Literatur vorwiegend die folgenden genannt:⁴⁾

-- politische Erwägungen: die MNU erhält durch das Eingehen von Gemeinschaftsunternehmungen mit lokalen Partnern eher die Möglichkeit, ihrem Unternehmungsteil im Gastland ein lokales (u.U. sogar nationales) Image zu geben; außerdem kann sie von der Regierung Protektion erhalten, insbeson-

1) Vgl. Stopford, J.M. und Wells, Jr., L.T.: (Multinational Enterprise, 1972), S.162

2) Vgl. Brooke, M.Z. und Remmers, H.L.: (The Strategy, 1970), S.269

3) Vgl. Franko, L.G.: The art of choosing an American joint venture partner, in: The multinational company in Europe, Hg. M.Z. Brooke und H.L. Remmers, London, 1972, S.68

4) So Robock, St.H. und Simmonds, K.: (International Business, 1973), S.419; ähnlich Brooke, M.Z. und Remmers, H.L.: (The Strategy, 1970), S.270ff. und Stopford, J.M. und Wells, Jr., L.T.: (Multinational Enterprise, 1972), S.125

dere wenn die Regierung Partner ist;¹⁾

- finanzielle Gründe: die MNU benötigt das vom lokalen Partner in die Gemeinschaftsunternehmung eingebrachte Kapital;
- Grund sind die technologischen Kenntnisse des Partners;
- um das Marketing-Know-how des Partners hinsichtlich des lokalen Marktes für einen schnellen Markteintritt zu nutzen;

weitere Beiträge des lokalen Partners für die MNU werden von Stopford und Wells²⁾ genannt, in der Reihenfolge ihrer Wichtigkeit für Führungskräfte von MNU amerikanischer Herkunft. Darunter werden die Bereitstellung von Führungskräften und der Zugang zu Rohstoffquellen als zwei relativ bedeutende Gründe angeführt.

4.3.3 Strategien zur Bildung von Gemeinschaftsunternehmungen unter Berücksichtigung der Organisation des Gesamtsystems

Je höher der angestrebte Grad der Erzielung synergistischer Effekte einer MNU ist, d.h. je intensiver die gegenseitige Abgestimmtheit der Aktionen der nationalen Subsysteme sein muß, desto weniger ist sie in der Lage, Gemeinschaftsunternehmungen in ihr System aufzunehmen. MNU mit vergleichsweise weniger und auf Teilbereiche begrenzten synergistischen Zielsetzungen dagegen sind eher in der Lage, Partner in verschiedenen nationalen Subsystemen zuzulassen und die von diesen gebotenen Leistungen in Anspruch zu nehmen. Unter Berücksichtigung der organisatorischen Gestaltung kann man vier Strategien der MNU hinsichtlich der Gründung von Gemeinschaftsunternehmungen unterscheiden:

- (1) Grundsätzlich werden keine Gemeinschaftsunternehmungen gebildet; d.h. nur Tochtergesellschaften in vollständi-

1) So Robock, St.H. und Simmonds, K.: (International Business, 1973), S.420

2) Stopford, J.M. und Wells, Jr., L.T.: (Multinational Enterprise, 1972), S.102f.

- gem Eigentum der MNU werden angestrebt;
- (2) Kapitalbeteiligungen lokaler Partner an Tochtergesellschaften werden zugelassen, sofern die MNU nicht auf wesentliche Kontrollfunktionen verzichten muß;
 - (3) ein Teil der MNU stellt ein weitgehend in sich geschlossenes (Sub)System dar. Daneben bestehen in anderen Bereichen der MNU Gemeinschaftsunternehmungen, deren Existenz die Geschlossenheit dieses Systems nicht beeinträchtigt. Gemeinschaftsunternehmungen sind dann möglich:
 - (a) zur Risikostreuung oder zur Verwendung von nicht investierten Mitteln (aus Renditegründen);
 - (b) in verschiedenen Stufen einer MNU mit vertikalem produktionstechnischem Zusammenhang, jedoch nicht in der Stufe mit der "kritischen Funktion", welche der MNU die letzte Kontrolle sichert;
 - (4) Gemeinschaftsunternehmungen werden in allen Bereichen der MNU aufgenommen, sofern entsprechende Partner vorhanden sind.

Strategie (1) wird von Unternehmungen verfolgt, die synergetische Effekte im gesamten Unternehmungsbereich anstreben. Entsprechend der Unterscheidung nach strukturbezogenen Merkmalen müssen sie entweder ein simultanes Produktprogramm im Absatzbereich aufweisen (Merkmale A_1 und A_2) oder einen horizontalen oder vertikalen produktionstechnischen Zusammenhang (Merkmale B_1 und B_2). Stopford und Wells¹⁾ zeigen vier Strategien auf, die eine straffe zentrale Kontrolle verlangen und zugleich Tochtergesellschaften in vollem Eigentum nahelegen. Eine dieser Strategien besteht in einer (übernationalen) Rationalisierung der Produktion, bei der zentral bestimmt wird, welches nationale Subsystem welches Produkt herstellen soll und wie die Transferpreise innerhalb der MNU festgelegt werden sollen. Eine solche Strategie setzt einen vertikalen oder horizontalen produktionstechnischen Zusammenhang zwischen den nationalen Subsystemen voraus.

1) Vgl. Stopford, J.M. und Wells, Jr., L.T.: (Multinational Enterprise, 1972), S.107ff.

Die weiteren von Stopford und Wells genannten Strategien¹⁾ bestehen in der ständigen Entwicklung neuer Produkte, um einen Konkurrenzvorteil vor anderen Unternehmungen aufrecht zu erhalten;²⁾ in der Produktdifferenzierung im Marketingbereich (gegenüber konkurrierenden Produkten) durch hohe Werbekosten, wodurch für Konkurrenten Zutrittsbeschränkungen zu einem Markt geschaffen werden sollen; und in der Kontrolle von Rohstoffen, wobei die - seltene - Bildung von Gemeinschaftsunternehmungen meist zwischen mehreren MNU erfolgt, um den Zutritt weiterer Konkurrenten zu einem Oligopol zu verhindern, um Ressourcen zu mobilisieren oder um das Risiko zu teilen.

Die letztgenannte Strategie verlangt eine zentrale Kontrolle, um einen Konkurrenzvorteil vor anderen Unternehmungen zu wahren, sie hat aber nicht die Erzielung synergistischer Effekte zum unmittelbaren Inhalt. Die Strategie der Produktdifferenzierung im Marketingbereich kann eine zentrale Steuerung und Kontrolle erfordern, weil Teile der Marketingfunktion weltweit standardisiert werden können. Diese Standardisierung ist insbesondere dann möglich, wenn die nationalen Subsysteme ein simultanes Produktprogramm im Absatzbereich aufweisen (strukturbezogenes Merkmal A_1 oder A_2). Die Strategie der Entwicklung ständig neuer Produkte führt in der MNU häufig zur Nutzung des internationalen Produktlebenszyklus, der eine zeitverschobene Parallelität der Aktivitäten der nationalen Subsysteme voraussetzt. Bei dynamischer Betrachtung besteht hier ein simultanes Produktprogramm der nationalen Subsysteme im Absatzbereich (strukturbezogenes Merkmal A_1) und ein horizontaler produktionstechnischer Zusammenhang (strukturbezogenes Merkmal B_1), denn ein nationales Subsystem produziert und vertreibt im Zeitpunkt t die gleichen Produkte wie ein anderes zuvor im Zeitpunkt $t-1$.

1) Stopford, J.M. und Wells, Jr., L.T.: (Multinational Enterprise, 1972), S. 107ff.

2) Partner werden nur ungern aufgenommen, weil diese an der Monopolrente der MNU partizipieren würden und weil ein angemessener Beitrag für die von der MNU bereitgestellte Technologie nur schwer auszuhandeln ist; vgl. Brooke, M.Z. und Remmers, H.L.: (The Strategy, 1970), S.269; vgl. auch Baranson, J.: Technology Transfer Through the International Firm, in: American Economic Review, Vol. LX (1970) May, No.2, Papers and Proceedings of the Eighty-second Annual Meeting of the American Economic Association, New York, New York, December 28-30, 1969, S.439

Strategie (2) hinsichtlich der Bildung von Gemeinschaftsunternehmungen unterscheidet sich in ihren Auswirkungen nur unwesentlich von Strategie (1), da Steuerung und Kontrolle aller Unternehmungsteile uneingeschränkt bei der MNU verbleiben. Ihr Ziel ist es, einer Tochtergesellschaft ein lokales Image zu geben, um so etwaige Ressentiments nationalistischer Gruppen und unter Umständen auch von Konsumenten abzubauen. Jedoch kann die Möglichkeit der Nutzung synergetischer Effekte auf finanziellem Gebiet eingeschränkt werden, wenn der lokale Partner sich nicht mit der Manipulation von Transferpreisen oder anderen Größen einverstanden erklärt.

Strategie (3) sieht Gemeinschaftsunternehmungen im Gesamtsystem der MNU vor, schließt sie jedoch für einen bestimmten abgeschlossenen Teilbereich aus. Dieser Teilbereich weist ähnliche Merkmale auf wie Unternehmungen, welche die Strategie (1) verfolgen. Bei Strategie (3a) besteht kein funktionaler Zusammenhang zwischen dem zentral geleiteten abgeschlossenen Teilbereich und den Bereichen, in denen die MNU Gemeinschaftsunternehmungen eingeht. Bei Strategie (3b) besteht ein enger funktionaler Zusammenhang zwischen dem im ausschließlichen Eigentum der MNU befindlichen Teilbereich und den übrigen Unternehmungsbereichen. In diesem Fall handelt es sich in der Regel um Unternehmungen, die im Rahmen einer vertikalen Ausdehnung sichere Rohstoffquellen oder Absatzmärkte anstreben, andererseits aber ihre Oligopolkontrolle an einem Glied der Kette aufrecht erhalten wollen.¹⁾ So ist denkbar, daß eine MNU eine Strategie der Produktdifferenzierung im Marketingbereich verfolgt und in diesem Bereich keine Gemeinschaftsunternehmungen zuläßt, Partner in der Produktion dagegen sogar sucht:²⁾ oder daß eine Unternehmung, die ihre Rohstoffe nur durch Tochtergesellschaften in vollständigem Eigentum abbaut, sich eine Minderheitsbeteiligung in der Weiterverarbeitung und/oder im Absatzbe-

1) Vgl. Stopford, J.M. und Wells, Jr., L.T.: (Multinational Enterprise, 1972), S.142

2) Vgl. ebenda, S. 112f.

reich sucht, um einen kontinuierlichen Absatz der Rohstoffe zu sichern.¹⁾

Strategie (4) kann von Unternehmungen ohne synergistische Zielsetzungen außerhalb des finanziellen Bereichs angestrebt werden. Da eine Koordination der Aktivitäten der nationalen Subsysteme vorwiegend im finanziellen Bereich erfolgt, können sich diese in hohem Maße lokalen Gegebenheiten anpassen, weshalb Konflikte mit lokalen Partnern tendenziell leichter lösbar sind. MNU dieser Art haben in der Regel kein simultanes Produktprogramm im Absatzbereich ihrer nationalen Subsysteme und auch keinen produktionstechnischen Zusammenhang im Gesamtsystem (strukturbezogene Merkmale A_3 und B_3). In welchem Umfang diese MNU lokale Partner aufnehmen, hängt unter anderem von deren Beiträgen für die MNU ab und von der Möglichkeit, synergistische Zielsetzungen auf finanziellem Gebiet auch bei dem Vorhandensein eines lokalen Partners zu realisieren.

Zusammenfassend läßt sich feststellen, daß MNU mit der Möglichkeit, synergistische Effekte größeren Umfanges zu erzielen (strukturbezogene Merkmale A_1 , A_2 , B_1 und B_2), in der Regel eine Strategie der Vermeidung von Gemeinschaftsunternehmungen verfolgen, um eine zentrale Steuerung und Kontrolle des Gesamtsystems nicht zu gefährden. Gegenüber Staaten, welche grundsätzlich für ausländische Investoren die Partnerschaft mit lokalen Anteilseignern verlangen, können Unternehmungen, die der nationalen Volkswirtschaft besonders gefragte Leistungen (meist technologischer Art) bieten können, häufig dennoch Tochtergesellschaften in vollständigem Eigentum durchsetzen.²⁾ Gerade bei diesen Unternehmungen handelt es sich häufig um solche, die synergistische Zielsetzungen in hohem Ausmaß verfolgen.

1) Vgl. Stopford, J.M. und Wells, Jr., L.T.: (Multinational Enterprise, 1972), S.118

2) Vgl. ebenda, S.177.

Im Fall eines Investitionsverzichtes entstehen der nationalen Wirtschaft dieses Staates ebenfalls Nachteile, da sie die von der MNU gebotenen Leistungen nicht erhält. Für die MNU besteht außerdem die Möglichkeit einer formalen Gründung von Gemeinschaftsunternehmungen, bei der sie de facto aber die vollständige Entscheidungs- und Kontrollautonomie behalten kann (entsprechend etwa der Strategie (2)); vgl. dazu Baker, J.C. und Kondo, T.: Joint Ventures in Japan and How to Obtain Managerial Control, in: MSU Business Topics, Winter 1971, S.50ff.

Multinationale Unternehmungen, welche einen hohen Synergiegrad anstreben, weisen in der Regel ein simultanes Produktprogramm im Absatzbereich ihrer nationalen Subsysteme auf sowie einen horizontalen oder vertikalen produktionstechnischen Zusammenhang (strukturbezogene Merkmale A_1, A_2, B_1 und B_2). Ihre Führungskräfte in der Führungszentrale vertreten meist eine ethnozentrische Unternehmungsphilosophie oder auch eine geozentrische. Als sekundäre strukturbezogene Merkmale sind wenige relativ große nationale Subsysteme zu erwähnen (Merkmal C_1), die alle in einem geographischen Bereich liegen (Merkmal D_1). Diese Art multinationaler Unternehmungen kann dem Nationalstaat häufig besonders gefragte Leistungen bieten, welche Ergebnisse seiner synergistischen Zielsetzungen sein können. Andererseits besteht zwischen ihr und dem Nationalstaat häufig ein Ziel-Zweck-Konflikt hinsichtlich der nationalen Subsysteme. Denn diese MNU haben die größten Möglichkeiten zur finanziellen Manipulation, sie sind in der Regel nicht bereit, Gemeinschaftsunternehmungen mit lokalen Partnern einzugehen, und sie können sich generell nur in geringerem Maße an lokale Gegebenheiten anpassen.

Multinationale Unternehmungen, die außerhalb des finanziellen Bereichs keine synergistischen Effekte anstreben, haben meist keinen produktionstechnischen Zusammenhang zwischen ihren nationalen Subsystemen und kein simultanes Produktprogramm im Absatzbereich (strukturbezogene Merkmale A_3 und B_3). Ihre Führungskräfte in der Führungszentrale verfolgen im allgemeinen eine polyzentrische Unternehmungsphilosophie. Diese Art multinationaler Unternehmung ist in der Regel gegenüber lokalen Forderungen sehr flexibel. Sie kann sich an lokale Gegebenheiten anpassen, weil eine Abgestimmtheit von Aktivitäten zwischen ihren nationalen Subsystemen nur in geringem Umfang nötig ist, und sie ist in der Lage, Gemeinschaftsunternehmungen einzugehen. Möglichkeiten zur Manipulation im finanziellen Bereich stehen ihr nur begrenzt zur Verfügung, weshalb eine weitere Konfliktquelle mit nationalen Regierungen entfällt. Auf der anderen Seite bietet diese Art von MNU dem Nationalstaat auch selten Leistungen, die ihm den Anschluß an internationale (technologische) Entwicklungen gewährleisten, denn zwischen ihren nationalen Subsystemen besteht ebenfalls kein internationaler Zusammenhang (außer dem finanziellen).

5 Der Beziehungszusammenhang der Teilsysteme von Organisation und Führung

Die betriebswirtschaftliche Organisationslehre betrachtet die Unternehmung unter dem Aspekt der "integrative(n) Strukturierung von Ganzheiten bzw. Gefügen".¹⁾ Sie trifft Aussagen über Strukturen, welche einen möglichst hohen Grad der Effizienz hinsichtlich der Erreichung der Unternehmungsziele gewährleisten sollen. In ihrem traditionellen Betrachtungsansatz berücksichtigt sie zwar die Unternehmungs- als Institutionsziele, sie geht aber davon aus, daß die Einzelpersonen als Aufgabenträger grundsätzlich (effizient) entsprechend der Zielkonzeption der Unternehmung handeln (können). Als einziges Individual-Ziel wird also das Bedürfnis nach aufgaben- bzw. unternehmenszielgerechtem Verhalten unterstellt.²⁾ Eine solche Annahme ist jedoch wenig differenziert und nicht in jedem Fall zutreffend: denn auch bei Einhaltung der organisatorischen Regelungen ist Ineffizienz möglich.³⁾ Wesentlich für eine effiziente Zielerreichung innerhalb des durch die Organisation geschaffenen Rahmens ist ein auf entsprechender Leistungsmotivation beruhendes Verhalten der Mitarbeiter. Die Erzeugung eines solchen Verhaltens ist Aufgabe der Führung.

Die folgende Darstellung der Teilsysteme von Organisation und Führung geht von zwei Betrachtungsstandpunkten aus: (1) von dem Aspekt der integrativen Strukturierung mit dem Ziel, Strukturierungsalternativen zu finden, die Voraussetzung (aber nicht Gewährleistung) eines effizienten zielgerichteten Verhaltens der in der Unternehmung tätigen Personen sind; und (2) liegt der Schwerpunkt der Betrachtung auf Bedingungen und Gestaltungsmaßnahmen zur Erzeugung und Sicherung eines effizienten zielgerichteten Verhaltens, das im Rahmen organisatorischer Strukturen erfolgen soll. Beide Betrachtungsaspekte bedingen sich zum Teil gegenseitig und ergänzen einander; aus diesem Grund werden Gesichtspunkte der Verhaltenssteuerung bei den

1) Kosiol, E.: (Unternehmung als Aktionszentrum, 1972), S.66

2) Zusätzlich bzw. alternativ wurde in dem Bedürfnis nach Geld ein Motiv gesehen, das eine einfache und eindeutige Verhaltenssteuerung ermöglicht.

3) Vgl. Wild, J.: (Unternehmensverfassung, 1971), S.64

Aussagen über Strukturierungsalternativen, Aspekte der organisatorischen Systemgestaltung bei Fragen der Verhaltenssteuerung berücksichtigt.

Aus der Perspektive der Organisation ist die Führung ein (Hilfs-) Mittel zur Erreichung eines Verhaltens, das den Intentionen organisatorischer Regelungen gerecht wird. Aus dieser Sicht kann die Führung als Teilbereich der Organisation angesehen werden - eine Betrachtung, die z.B. in den Disziplinen der Organisationspsychologie- und -soziologie vorherrscht. Aus der Perspektive der Führung ist die Organisation ein Gestaltungsmittel, das Strukturen als Rahmenbedingungen für eine zielorientierte Verhaltenssteuerung erschafft (und das in früheren sozialpsychologischen Ansätzen - wie z.B. der Human-Relations-Bewegung - vernachlässigt oder zumindest unterschätzt wurde).

Teilsysteme der Aufbauorganisation sind das Leitungs-, das Stabs-, das Kollegien- und das Kommunikationssystem. Diese Teilsysteme werden durch isolierende Abstraktion gewonnen, sie haben idealtypischen Charakter.¹⁾ Das Leitungssystem dient der Betrachtung der Über- und Unterordnungsbeziehungen der Systemelemente. Es stellt ein "Beziehungsnetz mit rangmäßiger Differenzierung der Stellen"²⁾ dar. In der MNU bestimmt die Gestaltung des Leitungssystems den Entscheidungsspielraum der einzelnen nationalen Subsysteme; mit ihm wird festgelegt, welche Entscheidungskompetenzen der Führungszentrale und welche den übrigen nationalen Subsystemen zustehen. Daraus ist zu ersehen, daß die Gestaltung des Leitungssystems einen hohen Einfluß auf die Zielsetzung der Multistabilität hat. Das Merkmal der (rangbezogenen und -bestimmenden Verteilung von) Entscheidung(skompetenzen) ist auch in Abbildung 11 auf der folgenden Seite als Hauptdeterminante des Leitungssystems angeführt. Der Verhaltensaspekt der Entscheidung wurde nicht berücksichtigt, da ihm nach abgeschlossener Alternativensuche, Konsequenzenprognose und Alternativenbewertung (im Rahmen des Planungssystems) keine große Bedeutung zukommt.

1) Vgl. Kosiol, E.: (Unternehmung als Aktionszentrum, 1972), S.77

2) Ebenda

ORGANISATION

- Gestaltung
"integrative Strukturierung
von Gefügen" (Kosiol)
- nur Unternehmungsziele

FÜHRUNG

- Steuerung und Gestaltung
"verhaltensbezogene Steuerung und Gestaltung des Unternehmensgeschehens" (Wild)
- Unternehmungsziele und individuelle Ziele

Systemelemente der Unternehmung (nach Wenzel)

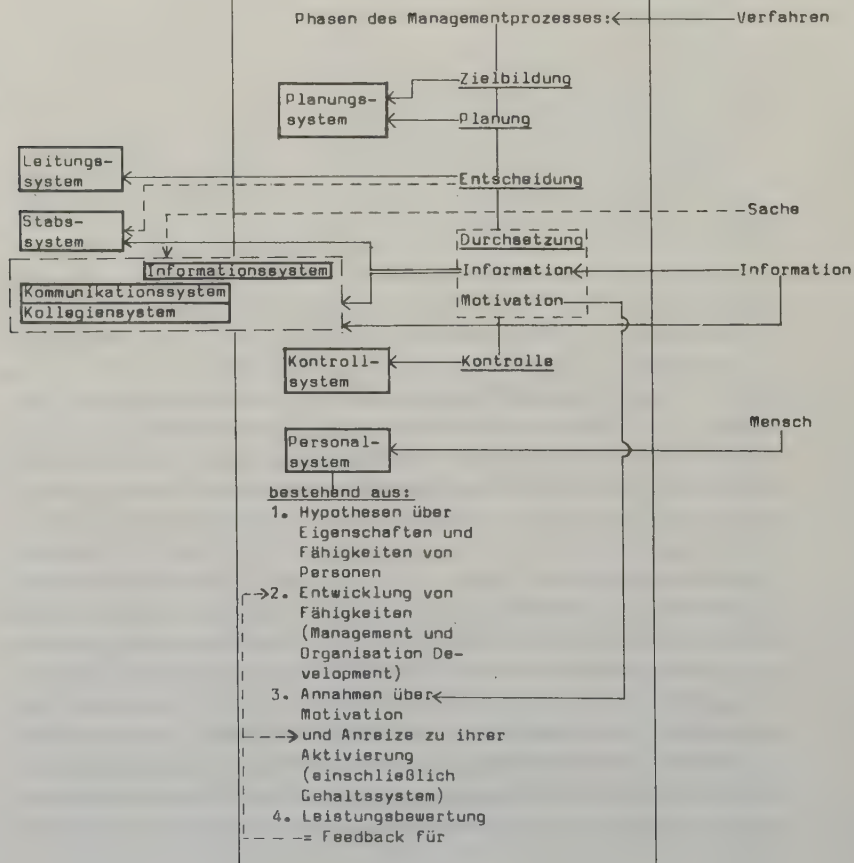


Abbildung 11: Ableitungszusammenhang der Teilsysteme
von Organisation und Führung

- = Teilsystem von Organisation oder Führung
- = Hauptdeterminante
- - - - - = Nebendeterminante

Das Stabssystem war ursprünglich dafür konzipiert, die Leitungsstellen informatorisch zu unterstützen (vgl. Abb.11: Hauptdeterminante des Stabssystems ist die Information). Doch einer Stabsstelle kann (im Zeitverlauf) eine Entscheidungskompetenz zuwachsen, welche der einer Stelle des Leitungssystems vergleichbar ist (vgl. die Entscheidung als Nebendeterminante des Stabssystems in Abb.11).

Kommunikations-, Kollegien- und Informationssystem dienen der Informationsaufnahme, -verarbeitung und -abgabe sowie der Informationsspeicherung. Das Kommunikationssystem betrachtet Informations(übermittlungs)beziehungen in der Unternehmung. In erster Linie wird die Kommunikation zwischen Menschen erfaßt, doch auch der Informationsaustausch zwischen Mensch und Maschine kann Gegenstand der Kommunikationssystems sein. In der MNU sind wegen der größeren Entfernungen zwischen den Unternehmungsteilen (als in der nationalen Unternehmung) die Kommunikationskosten höher, und an die Stelle der personalen Kommunikation tritt in vielen Fällen die impersonale.¹⁾ Zudem erfolgt die Kommunikation in mehreren Landessprachen - zumindest innerhalb verschiedener nationaler Subsysteme.

Das Kollegiensystem hat die "zeitlich begrenzte Zusammenarbeit mehrerer Stellen"²⁾ zum Inhalt. Es ermöglicht temporäre Kommunikationsbeziehungen außerhalb des Leitungs- und Stabssystems und stellt eine Ergänzung des Kommunikationssystems dar, das durch kontinuierliche Kommunikationsbeziehungen entsprechend dem ständigen Arbeitszusammenhang gekennzeichnet ist. In der MNU liegt seine Bedeutung - neben Funktionen, die es auch in der nationalen Unternehmung erfüllt - in der Erhöhung des Umfangs der personalen Kommunikation zwischen Mitarbeitern verschiedener nationaler Subsysteme. Doch den Einsatzmöglichkeiten von Kollegien sind in der MNU infolge hoher Reise- und Zeitkosten der beteiligten Personen Grenzen gesetzt.

Das Informationssystem dient primär zur Planung, Steuerung und Kontrolle des Unternehmungsgeschehens,³⁾ es dient zur Verknüpfung

1) Vgl. zur Unterscheidung von personaler und impersonaler Kommunikation: Price, J.L.: Organizational Effectiveness: An Inventory of Propositions, Homewood, Illinois, 1968, S.176

2) Kosiol, E.: (Unternehmung als Aktionszentrum, 1972), S.77

3) Vgl. Grochla, E. und Meller, F.: Datenverarbeitung in der Unternehmung, 1, Grundlagen, Reinbeck bei Hamburg, 1974, S.23

von Informationen der Umwelt mit denen von Leistungserstellungsprozessen der Unternehmung.¹⁾ In seiner Funktion der Planung, Steuerung und Kontrolle des Unternehmungsgeschehens stellt das Informationssystem ein Teilsystem der Führung dar, da es der Steuerung zielgerichteten Verhaltens von Personen in der Unternehmung dient. Doch Gegenstand des Informationssystems der Unternehmung sind auch informationelle Prozesse und Strukturen außerhalb des Führungsbereichs, weshalb es nicht allein als Teilsystem der Führung identifiziert werden kann. Aus diesem Grund wird es in Abbildung 11 als Teilsystem der Führung und auch als Teilsystem der Organisation aufgefaßt.

Eine besondere Darstellung des Informationssystems erfolgt nicht im Rahmen dieser Arbeit. Wesentliche Aspekte des Informationssystems werden bei der Untersuchung des Kommunikations- und des Kollegiensystems angesprochen. Außerdem wird der informationelle Aspekt bei der Darstellung des Planungs-, Kontroll- und Personalsystems stark betont, denn die Teilprozesse der Führung können als "essentiell informationelle Prozesse"²⁾ aufgefaßt werden. Auf eine Berücksichtigung sämtlicher informationeller Beziehungen zwischen den Teilsystemen der Organisation und Führung wurde in Abb. 11 aus Gründen der Übersichtlichkeit verzichtet.

Als Teilsystem der Führung werden das Planungs-, das Kontroll- und das Personalsystem dargestellt. Integriert in das Planungssystem wird das Zielbildungssystem. Zielbildungssystem und Planungssystem dienen zur Aufstellung von Konzeptionen über angestrebte Ziele und Wege zu deren Erreichung. Das Kontrollsystem hat die Aufgabe, im Realbereich zu überprüfen, in welchem Ausmaß die konzipierten Ziele erreicht wurden (ergebnisorientierte Kontrolle) und ob die vorgesehenen Wege zur Zielerreichung eingehalten worden sind (verfahrensorientierte Kontrolle). Sie gibt ein Feedback an das Planungs- und Zielbildungssystem hinsichtlich des Grades der Zielerreichung bzw.

1) Vgl. Grochla, E. und Meller, F.: Datenverarbeitung in der Unternehmung, 1, Grundlagen, Reinbeck bei Hamburg, 1974, S.22

2) Wild, J.: Input-, Output- und Prozeßanalyse von Informationssystemen, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 22.Jg.(1970), NF, Heft 1, S.50

-abweichung und an die Realisation bezüglich der Einhaltung bzw. Nichteinhaltung von Methoden und Verfahren und/oder informiert über mögliche Verbesserungen (einer effizienten Zielerreichung).

Das Personalsystem beinhaltet das Anreizsystem, das Management-Development-System, die Leistungsbewertung und Hypothesen über notwendige Eigenschaften und Fähigkeiten von Führungskräften der MNU. Während im Rahmen des Planungs- und Kontrollsystems verhaltensbezogene Fragen der Unternehmungssteuerung behandelt werden, liegt der Schwerpunkt der Betrachtung des Personalsystems auf der Individualsteuerung. Bei der Darstellung des Planungs- und Kontrollsystems werden zwar Verhaltensempfehlungen und/oder -vorschriften aufgestellt, aber es wird nicht gefragt, ob und wie eine Person lernen kann, diesen Empfehlungen zu entsprechen. Im Rahmen des Personalsystems werden Fragen der Motive von Führungskräften betrachtet (individuelle Ziele), Fragen über Möglichkeiten zur Motivaktivierung und Erreichung der individuellen Aufgaben als Teilziele der Gesamtziele der Unternehmung (Individual-Planung) und Fragen der individuellen Leistungsbewertung (Individual-Kontrolle). Daneben werden Fragen individueller Lern-, Aus- und Fortbildungsmöglichkeiten angesprochen.

6. Das Leitungssystem

6.1 Entscheidungskompetenzen von Führungszentrale und nationalen Subsystemen

Das Leitungssystem einer Unternehmung wird durch isolierende Betrachtung des sachlichen Aufgabenzusammenhanges hinsichtlich des Merkmals des Ranges gewonnen.¹⁾ In der multinationalen Unternehmung kann man nach dem Merkmal des Ranges (mindestens) zwei grundlegende Arten von Subsystemen unterscheiden: die Führungszentrale und die nationalen Subsysteme. Beide Arten von Subsystemen können ihrerseits wiederum nach dem Merkmal des Ranges untergliedert werden. Die Gestaltung des Leitungssystems der Führungszentrale kann von MNU zu MNU variieren - je nach Art und Umfang der Aufgaben, nach der Zahl der zu koordinierenden und integrierenden nationalen Subsysteme, nach dem Grad zentraler Regelbarkeit des Gesamtsystems und weiteren Faktoren. Die Gestaltung verschiedener nationaler Subsysteme innerhalb einer MNU hinsichtlich des Merkmals des Ranges kann unterschiedlich sein, da die Gestaltung Faktoren wie die Größe des nationalen Subsystems, seine Aufgabenstellung, die Leistungsmotivation lokaler Führungskräfte und Mitarbeiter etc. berücksichtigen muß.

Der Leitungszusammenhang zwischen Führungszentrale und nationalen Subsystemen bestimmt zugleich das Ausmaß, zu dem die nationalen Subsysteme eigenständige Entscheidungen treffen können; er bestimmt ebenfalls, in welchem Umfang die nationalen Subsysteme lediglich ausführende Organe der Entscheidungen der Führungszentrale sind. Die Entscheidungskompetenzen der nationalen Subsysteme kann man als Ergebnis eines Delegationsprozesses von der Führungszentrale an die nationalen Subsysteme ansehen.²⁾ An letztere können lediglich Entscheidungskompetenzen übertragen werden, die nur einen

1) Vgl. Kosiol, E.: (Unternehmung als Aktionszentrum, 1972), S.81

2) Vgl. ebenda, S.83f.

Bereich der MNU betreffen¹⁾ - im wesentlichen wird dieser Bereich durch die nationale Identität des betreffenden Subsystems abgegrenzt -, dagegen sind Entscheidungen, die sich auf das Gesamtsystem der MNU beziehen, auf nationale Subsysteme nicht delegierbar.²⁾

Mit zunehmender Delegation von Entscheidungskompetenzen an die nationalen Subsysteme steigt deren Fähigkeit zur Selbstregelung, wodurch tendenziell die Flexibilität des Gesamtsystems erhöht wird. Je mehr Entscheidungskompetenzen dagegen bei der Führungszentrale verbleiben, desto umfassender ist die (zentrale) Regelung des Gesamtsystems durch die Führungszentrale und desto größer ist zugleich tendenziell die Systemstabilität, desto größer ist aber auch die Gefahr von Fehlanpassungen der nationalen Subsysteme an ihre jeweiligen nationalen Umsysteme.

Das Leitungssystem umfaßt neben der Festlegung von Entscheidungskompetenzen das System interpersonaler Beziehungen und bestimmte Kommunikations- und Kontrollbeziehungen.³⁾ Die letztgenannten Beziehungen werden zum Teil im Rahmen des Kommunikationssystems und des Kontrollsystems erörtert, das interpersonale Beziehungsgefüge ist Bestandteil des Personalsystems; die Festlegung von Entscheidungskompetenzen erfolgt zunächst allein durch Bestimmung des Kompetenzbereichs der Führungszentrale.

Der Kompetenzbereich einer Stelle wird durch die Inhalte ihrer Aufgaben abgegrenzt.⁴⁾ Als Ausgangspunkt der Bestimmung der Aufgabeninhalte der Führungszentrale der MNU sollen Angaben aus der Literatur dienen, die zum Teil voneinander abweichen und in der Regel nur eine Auswahl der wesentlich-

1) Vgl. Kosiol, E.: (Unternehmung als Aktionszentrum, 1972), S.84; Kosiols Aussagen sind auf die nationale Unternehmung bezogen, aber auch auf die MNU anwendbar

2) Vgl. ebenda

3) Vgl. Wild, J.: Neuere Organisationsforschung in betriebswirtschaftlicher Sicht, Betriebswirtschaftliche Forschungsergebnisse, Band 31, Hg. E. Kosiol u.a., Berlin, 1967, S.37

4) Kosiol, E.: (Unternehmung als Aktionszentrum, 1972), S.82

sten Aufgaben der Führungszentrale darstellen.¹⁾ So nennt Schneider²⁾ z.B. als Aufgaben der höchsten Verwaltungsebene der MNU: (1) Bestimmung der Unternehmungsphilosophie und (2) Unternehmungspolitik, (3) "Erteilung konkreter Anweisungen in Form von Festlegung der Verantwortungsbereiche und Kompetenzen", (4) die Kontrolle und (5) die (personelle) Besetzung der obersten Führungsstellen. Fayerwaether³⁾ bezeichnet als Aufgaben der Führungszentrale (1) grundsätzliche Entscheidungen hinsichtlich der Unternehmungspolitik, (2) die Verteilung finanzieller Mittel im Gesamtsystem und (3) die Auswahl der rangmäßig höchsten Führungskräfte.

Der Aufgabenkatalog in Abbildung 12 ist eine Zusammenstellung der wesentlichsten in der Literatur angeführten Aufgabeninhalte der Führungszentrale. Er ist Ausgangspunkt für eine (strukturbezogene) Differenzierung der Aussagen über Aufgabeninhalte der Führungszentrale.

Strukturbezogene Merkmale Aufgaben der Führungszentrale	A ₁ B ₁	A ₁ B ₂	A ₃ B ₃
Bestimmung der Unternehmungsphilosophie	+	+	+
Festlegung der Ziele des Gesamtsystems	+	+	f
Bestimmung der Unternehmungspolitik	+	+	f
Besetzung der höchsten Führungspositionen	+	+	+
Standortwahl	+	+	(+)
Wahl der Unternehmungsstruktur	+	+	(+)

Abbildung 12:

Aufgaben der Leitungsstellen der Führungszentrale

A₁ = simultanes Produktprogramm bei wenigen Produktgruppen im Absatzbereich

A₂ = kein simultanes Produktprogramm im Absatzbereich

B₁ = horizontale produktionstechnische Verbundenheit (der nationalen Subsysteme)

B₂ = vertikale produktionstechnische Verbundenheit

B₃ = keine produktionstechnische Verbundenheit

+ = Aufgaben ohne Begrenzung des Aufgabeninhaltes

(+) = Aufgaben mit begrenztem Aufgabeninhalt

f = Aufgaben, deren Inhalt sich allein auf finanzielle Variablen beschränkt

1) Vgl. u.a. Stieglitz, H.: Organization Structures of International Companies, New York, 1965, S.9; Duerr, M.G.: International Business Management...Its Four Tasks, in: The Conference Board Record, Oktober 1968, S.40; Stopford, J.M. und Wells, Jr., L.T.: (Multinational Enterprise, 1972), S.75

2) Schneider, K.: Die Organisation der internationalen Unternehmung, in: Probleme der Unternehmungsführung. Festschrift zum 70. Geburtstag von E.H. Sieber, München, 1971, S.172

3) Vgl. Fayerweather, J.: Management of International Operations, New York, Toronto, London, 1960, S.367

Abbildung 12 bezieht sich auf die Frage, ob die aus der Literatur gewonnenen Aufgabeninhalte der Führungszentrale der MNU für sämtliche multinationalen Unternehmungen gelten oder ob es Unterschiede für Unternehmungen mit verschiedenen strukturbezogenen Merkmalen gibt. Die Unterschiede beziehen sich auf die Simultanität des Produktprogramms im Absatzbereich der nationalen Subsysteme (Merkmale A_1 , A_2 und A_3) und auf den produktionstechnischen Zusammenhang zwischen nationalen Subsystemen (Merkmale B_1 , B_2 und B_3). Diese beiden Merkmalskategorien bestimmen primär die Möglichkeit bzw. Unmöglichkeit der MNU, synergistische Effekte zu erzielen. Je mehr synergistische Effekte im Gesamtsystem der MNU angestrebt werden, desto höher muß der Grad der Regelung durch die Führungszentrale sein, desto mehr Aufgaben muß dann auch die Führungszentrale erfüllen.

Die Anzahl und relative Größe der nationalen Subsysteme (Merkmalskategorie C) und die Homogenität bzw. Heterogenität der Umsysteme der MNU (Merkmalskategorie D) sind in bezug auf diese Fragestellung lediglich sekundärer Natur. Sie bestimmen nicht, ob synergistische Zielsetzungen potentiell realisierbar sind, sondern sie beziehen sich nur auf die Frage, ob eine Synergieerzielung technisch und kostenmäßig möglich bzw. sinnvoll ist. Daher werden sie bei der allgemeinen Betrachtung der Aufgabeninhalte der Führungszentrale nicht berücksichtigt.

Hinsichtlich der Kombination einzelner Merkmale der Kategorien A und B werden aus Gründen der Übersichtlichkeit Vereinfachungen vorgenommen. Da hinsichtlich der Erzielung synergistischer Effekte zwischen den Merkmalen A_1 (simultanes Produktprogramm im Absatzbereich, nur wenige unterschiedliche Produkte werden vertrieben) und A_2 (simultanes Produktprogramm im Absatzbereich, eine Vielzahl unterschiedlicher Produkte wird vertrieben) nur ein gradueller Unterschied besteht, wird stellvertretend für beide Merkmale allein das Merkmal A_1 verwendet.

Aus der Betrachtung ausgeschlossen werden die Kombinationen

A_1B_3 und A_3B_1 . Die Kombination A_1B_3 (simultanes Produktprogramm im Absatzbereich, kein produktionstechnischer Zusammenhang zwischen den nationalen Subsystemen) ist im Zeitverlauf wenig stabil. Denn sie ist nur möglich, wenn ein einziges nationales Subsystem Produktionsstätten besitzt, alle anderen reine Vertriebsgesellschaften sind. Denn wird die MNU aus verschiedenen Gründen gezwungen, in weiteren Ländern ebenfalls Produktionsstätten zu errichten,¹⁾ dann verändert sich A_1B_3 in die Kombination A_1B_1 (simultanes Produktprogramm im Absatzbereich, horizontale produktionstechnische Verbundenheit). Die Kombination A_3B_1 (kein simultanes Produktprogramm im Absatzbereich, horizontale produktionstechnische Verbundenheit) bedeutet, daß eine Unternehmung zwar in verschiedenen nationalen Subsystemen die gleichen Produkte herstellt, aber unterschiedliche Produkte vertreibt. Das kann durch Hereinnahme weiterer Produkte ins Absatzprogramm möglich sein, doch zumindest ist eine partielle Simultanität des Produktprogramms im Absatzbereich sehr wahrscheinlich (bezogen auf das selbst-erzeugte Produkt). Hinsichtlich dieses partiellen Bereichs besteht dann jedoch die Kombination A_1B_1 , eine reine Kombination A_3B_1 scheidet aus logischen Gründen aus.

Die Kombination A_3B_2 (kein simultanes Produktprogramm im Absatzbereich, vertikale produktionstechnische Verbundenheit) bedeutet, daß alle nationalen Subsysteme außer einem nur produzierende Unternehmungsteile in der vertikalen Kette sind, ein einziges vertreibt die Endprodukte. (Möglich wäre außerdem, daß von anderen nationalen Subsystemen Zwischenprodukte vertrieben werden). Bei Ausdehnung des Absatzbereiches auf mehrere nationale Subsysteme geht diese Kombination in die Merkmalskombination A_1B_2 über (simultanes Produktprogramm im Absatzbereich, vertikale produktionstechnische Verbundenheit. In jedem Fall werden synergistische Effekte bei MNU mit der Kombination A_3B_2 vorwiegend im Produktionsbereich erzielt.

In Abbildung 12 werden von den Aufgaben der Führungszentrale an erster Stelle die Festlegung der Unternehmungsphilo-

1) Z.B. aufgrund politischen Drucks oder aus dem Grund einer marktnahen Produktion

sophie, die Bestimmung der generellen Unternehmungsziele und die Festlegung der Unternehmungspolitik genannt. Unter Unternehmungsphilosophie soll ein System von Gedanken von genereller Aussagekraft und idealistischem Charakter mit Bezug auf den Daseinszweck der Unternehmung verstanden werden,¹⁾ aus dem sich Verhaltensprinzipien ableiten lassen,²⁾ anhand derer wiederum die Unternehmungspolitik entwickelt werden soll. Definiert man die Unternehmungspolitik als "guide for carrying out action"³⁾, worin festgelegt wird, wie die Unternehmungsziele erreicht werden sollen, dann muß die Bestimmung der generellen Unternehmungsziele als gesonderte Aufgabe angeführt werden.

In allen MNU hat die Führungszentrale die Aufgabe, die Unternehmungsphilosophie des Gesamtsystems zu bestimmen. Die Festlegung der generellen Unternehmungsziele ist zwar auch in allen MNU die Aufgabe der Führungszentrale (unter Berücksichtigung der unter Abstimmung mit den Zielvorstellungen der einzelnen nationalen Subsysteme), doch hinsichtlich der Bestimmung der Zielinhalte ergeben sich wesentliche Unterschiede zwischen den MNU. Denn in MNU mit den strukturbezogenen Merkmalen A_3B_3 (kein simultanes Produktprogramm im Absatzbereich, kein produktionstechnischer Zusammenhang zwischen den nationalen Subsystemen) besteht der Systemzusammenhang zwischen den nationalen Subsystemen und der Führungszentrale allein auf finanziellem Gebiet. Daher können bei MNU dieser Art die Zielsetzungen ebenfalls allein auf finanzielle Größen bezogen sein (Gewinn, Rendite etc. des Gesamtsystems und einzelner nationaler Subsysteme). Bei MNU mit anderen strukturbezogenen Merkmalen müssen die Zielsetzungen des Gesamtsystems zusätzlich auf nicht-finanzielle Bereiche bezogen sein (bei Merkmal B_1 und B_2 auf den Produktionsbereich und die damit verbundenen Bereiche wie Einkauf oder Forschung und Entwicklung, bei Merkmal A_1 auf den Marketingbereich).

1) Vgl. Higinson, M.V.: Putting Policies into Context, in: Business Policy, Hg.: A. Gross und W. Gross, New York, 1967, S. 200 und 203

2) Vgl. ebenda, S. 201

3) ebenda, S. 107

In MNU mit den strukturbezogenen Merkmalen A_3B_3 kann sich die Bestimmung der Unternehmungspolitik durch die Führungszentrale ebenfalls nur auf den finanziellen Bereich beziehen, doch auch hier nur auf gemeinsame Aktionen der nationalen Subsysteme zur Erreichung genereller Zielsetzungen im Finanzbereich. So kann festgelegt werden, ob finanzielle Transaktionen zur Steuervermeidung und -aufschiebung durchgeführt werden sollen oder nicht und wie das Gesamtsystem bei drohenden Währungsverlusten reagieren soll. Alle anderen Zielerreichungsentscheidungen auf nicht-finanziellem Gebiet müssen von den einzelnen nationalen Subsystemen getroffen werden, da eine zentrale Entscheidungsfindung bei der Unterschiedlichkeit der Produktions- und Produktprogramme sowie der nationalen Umsysteme der verschiedenen nationalen Subsysteme die Führungszentrale aus kommunikationsbezogenen Gründen quantitativ und qualitativ überlasten würde. In MNU mit anderen strukturbezogenen Merkmalen muß die Führungszentrale unternehmungspolitische Grundsätze festlegen, die auf den (die Gesamtunternehmung umfassenden) Produktions- und den Marketingbereich sowie damit verbundene Bereiche gerichtet sind.

Die personelle Besetzung der obersten Führungspositionen muß in jeder MNU von der Führungszentrale vorgenommen werden. Gerade in MNU mit den strukturbezogenen Merkmalen A_3B_3 , in denen die sachbezogene Kommunikation sich vorwiegend auf den finanziellen Bereich beschränkt und in denen die Führungskräfte nationaler Subsysteme tendenziell mehr Entscheidungsfreiheit besitzen, ist die Auswahl und Bestimmung der Leitungskräfte nationaler Subsysteme von hoher Bedeutung.

Die Wahl des Standortes neuer nationaler Subsysteme muß ebenfalls von der Führungszentrale getroffen werden, da es sich hier um eine das Gesamtsystem betreffende (nicht-delegierbare) Entscheidung handelt. Für MNU mit den strukturbezogenen Merkmalen A_3B_3 wird die Wahl vornehmlich unter den Gesichtspunkten des politischen Risikos (einer möglichen Entzignung oder politischer Pressionen z.B.) und der mittel-

und langfristigen Wachstumserwartungen (eines nationalen Industriezweiges, einer nationalen Volkswirtschaft usw.) und Renditeschätzungen vorgenommen. Für alle anderen MNU treten weitere Bestimmungsfaktoren hinzu wie z.B. die Möglichkeit der Nutzung der internationalen Arbeitsteilung, das Vorhandensein von Rohstoffen oder der Ausbildungsstand der lokalen Arbeitskräfte¹⁾.

Die Wahl der Unternehmensstruktur muß in allen MNU von der Führungszentrale getroffen werden, da auch diese Entscheidung das Gesamtsystem der MNU betrifft. Die Komplexität der Unternehmensstruktur ist bei MNU mit den strukturbezogenen Merkmale A_3B_3 jedoch weitaus geringer als bei MNU mit anderen Merkmalen. Denn der organisatorische Zusammenhang beruht bei diesen MNU lediglich im finanziellen Bereich auf einer globalen Perspektive, in bezug auf andere Unternehmensfunktionen wie Einkauf, Produktion, Marketing etc. bestehen nur innerhalb jedes nationalen Subsystems Regelkreise, die mit denen anderer Subsysteme nur wenig oder gar nicht verbunden sind.

In welchem Umfang Planungs- und Kontrollaufgaben von der Führungszentrale der MNU wahrgenommen werden, wird im Rahmen der Betrachtung des Planungssystems und des Kontrollsystems dargestellt. Grundsätzlich ist festzustellen, daß in MNU mit den strukturbezogenen Merkmale A_3B_3 die Beteiligung der Führungszentrale an der und ihr Einfluß auf die Plangestaltung des Gesamtsystems geringer ist als in MNU mit anderen strukturbezogenen Merkmalen. Die letzte disziplinarische Kontrolle liegt in jeder MNU bei den Führungskräften der Führungszentrale. Kontrollen, bei denen der Informationsaspekt im Vordergrund steht, werden in der Regel von Stellen ausgeübt, welche außerhalb des Leitungssystems der Führungszentrale angegliedert sind (Controller, interne Revision); diese Stellen können aber ebenfalls den nationalen Subsystemen oder regionalen Zentren angegliedert werden. Außerdem können Kontrollen von unternehmensexternen Personen bzw. Institutionen durchgeführt werden (externe Revision).

1) Vgl. zur Wahl des Standortes z.B.: Stobaugh, Jr., R.B.: Where in the world should we put that plant?, in: Harvard Business Review, Januar-Februar 1969, S. 129ff.

6.2 Regionale Zentren

Hinsichtlich der Unterscheidung nach dem Merkmal des Ranges läßt sich als drittes grundsätzliches Subsystem der MNU das regionale Zentrum kennzeichnen, das in der Unternehmungshierarchie in der Regel zwischen der Führungszentrale und dem nationalen Subsystem steht. An regionale Zentren können Entscheidungskompetenzen delegiert werden, die einen weiteren Unternehmungsbereich umfassen als diejenigen der nationalen Subsysteme, nicht jedoch solche, die sich auf das Gesamtsystem der MNU beziehen. Das Hauptmotiv der Bildung regionaler Zentren besteht darin, Teilbereiche der Führungszentrale physisch näher an die lokalen Operationen (der nationalen Subsysteme) heranzutragen¹⁾; dadurch soll der Informationsmangel der Führungszentrale in bezug auf die lokalen Gegebenheiten in den Gastländern verringert werden und zugleich sollen die nationalen Subsysteme mehr Informationen mit weltweitem Bezug erhalten.

Als regionale Zentren werden in der Literatur außerdem Subsysteme der MNU bezeichnet, die zur Koordination von Produktdivisionen (außerhalb des Landes, in dem die Führungszentrale liegt,) dienen²⁾, solche, die reine Informationsträger ohne Entscheidungsrecht sind, und diejenigen, die allein aus steuerlichen oder rechtlichen Gründen errichtet wurden³⁾. Letztere sind in erster Linie Subsysteme der statuarischen Struktur und für die Organisationsstruktur nur von untergeordneter Bedeutung.

Sind die regionalen Zentren Subsysteme der MNU, welche aufgrund einer Ausgliederung von Teilbereichen der Führungszentrale entstanden sind, dann lag in der Führungszentrale in der Regel eine nach regionalen Gesichtspunkten durchgeführte primäre Systemdifferenzierung vor, d.h. es bestand bzw. besteht die regionale Struktur.⁴⁾ In diesem Fall sind die

1) Vgl. Brooke, M.Z. und Remmers, H.L.: (The Strategy, 1970), S. 44; vgl. auch Robock, St.H. und Simmonds, K.: (International Business, 1973), S. 444

2) Vgl. Stopford, J.M. und Wells, Jr., L.T.: (Multinational Enterprise, 1972), S. 43

3) Vgl. ebenda, S. 50

4) Vgl. Brooke, M.Z. und Remmers, H.L.: (The Strategy, 1970), S. 44

regionalen Zentren als Entscheidungszentren mit Gewinnverantwortung ausgestattet. Sie müssen ein breites Spektrum von Aufgaben der Führungszentrale erfüllen. Einige wesentliche dieser Verantwortungsbereiche führt Williams an:¹⁾ die regionalen Zentren tragen die Verantwortung in bezug auf die Budgetkontrolle, entsprechend den Richtlinien der Führungszentrale; sie tragen die Linienverantwortung hinsichtlich der Bewertung, Beförderung und Ausbildung der Führungskräfte nationaler Subsysteme; sie haben häufig die Verantwortung für die regionale Koordination der Marketingfunktion; sie tragen die Verantwortung bezüglich der Rationalisierung der Produktion in ihrem (regionalen) Bereich; außerdem fällt ihnen die Aufgabe der Implementierung der in der Entscheidungskompetenz der Führungszentrale verbleibenden Bereiche der Unternehmungspolitik zu.

Die stärkere Berücksichtigung lokaler Informationen der Gastländer durch eine physische Verlegung von Teilbereichen der Führungszentrale hat nicht nur Vorteile unternehmensinterner Art, sondern sie dient unter Umständen auch unternehmensextern zur politischen Stabilisierung. Denn bei starkem politischen Druck der Gastländer aus dem Gefühl verletzter nationaler Interessen kann die Errichtung eines regionalen Zentrums die Berücksichtigung nationaler Interessen der Gastländer auf einer höheren Entscheidungsebene der MNU ermöglichen, sofern nationale und regionale Interessen sich entsprechen.²⁾

Nachteile durch die Errichtung regionaler Zentren treten in erster Linie in der Form verlängerter Kommunikationswege (zwischen Führungszentrale und nationalen Subsystemen) und erhöhter Verwaltungskosten auf.³⁾ Ihre Errichtung verringert häufig die Initiative der Führungskräfte von nationalen Subsysteme, weil diese in der Aufhebung ihrer direkten Kommunikation mit der Führungszentrale eine Statusminderung sehen.⁴⁾

1) Siehe Williams, Ch.R.: Regional Management Overseas, in: Harvard Business Review, Januar-Februar 1967, S.89; ähnlich auch Brooke, M.Z. und Remmers, H.L.: (The Strategy, 1970), S.45f.

2) Vgl. Remmers, H.L.: (Determinants, 1972), S.34

3) Vgl. Brooke, M.Z. und Remmers, H.L.: (The Strategy, 1970), S.44

4) Vgl. ebenda

Bezeichnet man die Merkmalskombination A_2B_3 als nicht-synergistisch, alle anderen Merkmalskombinationen der Kategorien A und B dagegen als synergistisch, dann läßt sich feststellen, daß MNU mit nicht-synergistischen strukturbezogenen Merkmalen in der Regel keine regionalen Zentren errichten. Denn eine Regelung des Gesamtsystems der MNU im finanziellen Bereich ist allein durch die Führungszentrale möglich, die physische Nähe anderer Funktionsbereiche der Führungszentrale an den lokalen Operationen der nationalen Subsysteme ist nicht erforderlich. Die Errichtung regionaler Einheiten aus steuerlichen und rechtlichen Gründen ist bei MNU dieser Art sehr wahrscheinlich, doch sollen diese Unternehmungsteile nicht als regionale Zentren bezeichnet werden.

In MNU mit synergistischen strukturbezogenen Merkmalen gibt es neben dem finanziellen auch andere Unternehmungsbereiche, in denen eine das Gesamtsystem umfassende Koordination und Integration zur Erzielung synergistischer Effekte notwendig ist. In diesen MNU besteht daher auch grundsätzlich die Möglichkeit einer umfassenden regionalen Koordination und Integration der nationalen Subsysteme. Entscheidend für die Errichtung regionaler Zentren ist u.a. die Anzahl der nationalen Subsysteme der MNU. Bei nur relativ wenigen nationalen Subsystemen (Merkmal C_1) erscheint die Errichtung regionaler Zentren wenig sinnvoll, weil die zusätzlichen Kommunikationskosten (und kommunikativen Verzerrungen) durch die Verlängerung der Kommunikationswege und die zusätzlichen Verwaltungskosten relativ hoch sind im Verhältnis zur geringen Anzahl nationaler Subsysteme. Aus diesem Grund werden tendenziell eher MNU mit einer relativ großen Anzahl von nationalen Subsystemen (Merkmal C_2) regionale Zentren errichten. Ein sekundäres Merkmal zur Einteilung der regionalen Bereiche, für welche die einzelnen regionalen Zentren verantwortlich sind, kann das Kriterium der Gleichheit bzw. Ungleichheit der Umweltfaktoren der nationalen Umsysteme (wie z.B. ökonomischer Entwicklungsstand, Sprache u.a.) sein, d.h. eine Differenzierung entsprechend der Merkmalskategorie D erfolgen.

7 Das Stabssystem

7.1 Zum Begriff des Stabes

Der Begriff des Stabes wird in der Literatur sehr unterschiedlich gefaßt, hinsichtlich seiner Autoritätsausstattung reichen die Vorstellungen von einem Stab ohne jedes Weisungsrecht¹⁾ bis zu einem Stab mit originärer Anordnungsbefugnis gegenüber Leitungsstellen, der von einer Stelle des Leitungssystems kaum noch zu unterscheiden ist.²⁾ Eine eng gefaßte Definition bietet Kosiol,³⁾ der in dem Stabssystem einen zusätzlichen Beziehungszusammenhang zum Leitungssystem sieht und die Verbindung beider Systeme als "Assistenz- oder Unterstützungsbeziehungen" von seiten des Stabes beschreibt, wobei er dem Stab informierende, beratende und überwachende Funktionen zuschreibt.

Eine weitergehende Charakterisierung des Stabes erfolgt durch die Unterteilung in einen allgemeinen ("general") Stab, der über ähnliche Informationen verfügt wie die ihm übergeordnete Linienstelle, und in einen Fachstab ("specialized staff"), der sich wiederum nach den Funktionen Beratung, Service und Kontrolle unterscheiden läßt.⁴⁾

Der Fachstab ist die einzige Gruppe in der Unternehmung mit Expertenautorität;⁵⁾ aufgrund ihres Mangels an Spezialwissen können Führungskräfte des Leitungssystems kein funktionales Weisungsrecht hinsichtlich spezifischer Prozesse ausüben.⁶⁾ Dem Stab wird daher oft das funktionale Weisungsrecht in bezug auf spezifische Aufgaben übertragen, was z.B. in folgenden drei Entwicklungsstufen geschehen kann:⁷⁾ zuerst erhält

1) Vgl. Kosiol, E.: (Organisation, 1962), S.131

2) Vgl. Kazmier, L.J.: Einführung in die Grundsätze des Management, München, 1971, S.144

3) Kosiol, E.: (Organisation, 1962), S.131

4) Vgl. Flippo, E.B.: Management: A Behavioral Approach, Boston, 1966, S.144ff.

5) So Hodge, B.J. und Johnson, H.J.: Management and Organizational Behavior, A Multidimensional Approach, London, New York, Sidney 1970, S.144

6) Vgl. Koontz, H. und O'Donnel, C.: Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions, New York, Toronto, London, 1968, S.301

7) Vgl. ebenda, S.302

der Stab von seiner vorgesetzten Leitungsstelle die Befugnis, Informationen und Ratschläge direkt an untergeordnete Leitungsstellen zu geben; dann bei Beratung mit Führungskräften des Leitungssystems die Interpretation von Informationen vorzunehmen und handlungsbezogene Empfehlungen auszusprechen; und schließlich erfolgt die Delegation des Weisungsrechts an den Stab, in spezifischen Bereichen auch gegenüber Führungskräften des Leitungssystems Anordnungen zu treffen.

Diese dem Stab zuwachsende faktische Macht kann zum Entstehen von unbeabsichtigten Mehrlinienbeziehungen führen,¹⁾ so daß sich über "die Macht der Manager...dann die Macht der Stäbe erhebt".²⁾ In MNU führt die faktische Macht der Stäbe häufig zu einer Verringerung des Autonomiegrades der nationalen Subsysteme, der diesen ursprünglich von den Linien-vorgesetzten zugeordnet war.³⁾ Denn es besteht ein Interesse beim zentralen Stab, daß die von ihm entwickelten Techniken weltweit angewandt werden. Die nationalen Subsysteme müssen sich oft nach den Vorstellungen des Stabes richten, wenn sie keine Nachteile durch diesen erleiden wollen.⁴⁾

Infolge der (langfristig kaum vermeidbaren) Ausstattung des Stabes mit dem funktionalen Weisungsrecht kann man nicht von einer eindeutigen Unterscheidung des Stabes von der Linie ausgehen.⁵⁾ So bemerkt Stieglitz, daß sich in der Führungszentrale multinationaler Unternehmungen die Unterschiedlichkeit von Führungskräften der Linie und Stabsleitern verwischt⁶⁾.

1) Vgl. Kosiol, E.: (Organisation, 1962), S. 145

2) Kosiol, E.: (Unternehmung als Aktionszentrum, 1972) S.86; vgl. auch: Leorned, E.P. und Sproat, A.T.: Organization Theory and Policy, Notes for Analysis, Homewood, Illinois, 1966, S.46: dadurch, daß aus dem Recht des Stabes, den Stellen des ursprünglichen Leitungssystems Hilfen anzubieten, häufig ein Recht wurde, "Hilfen durchzusetzen", entstand eine ständige Konfliktquelle; weitere Konfliktgründe zwischen Stab und Linie nennen Scott, W.G. und Mitchell, T.R.: Organization Theory, A Structural and Behavioral Analysis, Homewood, Illinois, 1972, S.47

3) Vgl. Brooke, M.Z.: (Problems, 1972), S.100 f.

4) Vgl. ebenda

5) Vgl. Rhenmann, E., Strömberg, L., Westerlund, G.: Conflict and Co-operation in Business Organizations, London, New York, Sidney, Toronto, 1970, S.51; vgl. auch Wild, J.: (Product Management, 1972), S.37

6) Vgl. Stieglitz, H.: (Organization Structures, 1965), S.10

Die einzelnen Unternehmungsaufgaben lassen sich nicht a priori als Stabs- oder Linienaufgaben klassifizieren. Es ist auch nur begrenzt möglich, eine Unterscheidung am konkreten Fall jeder Unternehmung in der Weise vorzunehmen, daß diejenigen Aufgaben dem Leitungssystem zugerechnet werden, welche primär der Erreichung der wesentlichen Unternehmungsziele dienen¹⁾. Koontz und O'Donnel²⁾ halten daher eine Unterscheidung zwischen Stabs- und Leitungssystem, die sich an den Stellen orientiert, nicht für möglich. Für sie gilt diese Unterscheidung nur hinsichtlich einzelner Aktivitäten der Stelleninhaber, nicht jedoch für die gesamten Aktivitäten, die mit einer Stelle verbunden sind. Nach ihrer Ansicht ist es daher möglich, daß eine Person sowohl dem Leitungssystem als auch dem Stabssystem angehören kann.

7.2 Die Aufgaben des Stabes der Führungszentrale, der regionalen Zentren und der nationalen Subsysteme

Da sich die Unterscheidung von Stabs- und Leitungssystem nicht eindeutig auf einzelne Stellen und Funktionsbereiche beziehen kann, wird eine Unterscheidung vorgenommen, die sich an der grundsätzlich intendierten Unterscheidung durch die oberste Unternehmungsleitung orientiert, wie sie auch in Organigrammen der Unternehmung vorzufinden ist. Um die dieser Unterscheidung zugrunde liegende Verallgemeinerung der Aussagen zu berücksichtigen, soll im folgenden von dem Begriff des Funktionsstabes ausgegangen werden. Der Funktionsstab ist ein Spezialist, der dem Stabssystem, aber auch dem Leitungssystem angehören kann³⁾. D.h. der Funktionsstab soll nach der Intention der obersten Unternehmungsführung originär reine Stabsaufgaben erfüllen, er kann im konkreten praktischen Fall - infolge seines Weisungsrechts - jedoch auch dem Leitungssystem angehören.

1) Vgl. Koontz, H. und O'Donnel, C.: (principles, 1968), S. 291f.

2) Vgl. ebenda, S. 293ff.

3) Vgl. Kazmier, L.J.: (Management, 1971), S. 144

Stieglitz¹⁾ hat anhand einer Untersuchung der Organisationsstrukturen einer Vielzahl multinationaler Unternehmungen überwiegend folgende (neun) zentralen Stabsfunktionen festgestellt: in jeder MNU bestehen die zentralen Stabsfunktionen "Finanz" und "Rechtsfragen" ("legal-secreterial"); nicht in jeder, doch in vielen MNU gibt es die Stabsfunktionen "Personalverwaltung", "Forschung und Entwicklung", "Marketing", "manufacturing-engineering", "Public Relations", "Einkauf" und Planung".

Die Stabsfunktion "Finanz" muß von zentralen Stabsstellen wahrgenommen werden, weil finanzielle Fragen von großer Bedeutung (wie z.B. die Vermeidung von Währungsverlusten) sich in der Regel auf das Gesamtsystem der MNU beziehen. Diese Funktion kann daher auch nicht auf Stabsstellen regionaler Zentren übertragen werden²⁾. Ähnlich weitreichend sind Entscheidungen hinsichtlich der Funktion "Rechtsfragen", soweit sich diese Funktion auf die Gestaltung der statuarischen Struktur des Gesamtsystems bezieht. Die Errichtung zusätzlicher Tochtergesellschaften und die rechtliche Ausgestaltung der nationalen Subsysteme kann nur aufgrund zentraler Entscheidungen erfolgen, wenn z.B. das Steueraufkommen der gesamten MNU minimiert werden soll. Auch die Frage, ob ein nationales Subsystem als Gemeinschaftsunternehmung errichtet werden kann, ist in der Regel von der Strategie des Gesamtsystems der MNU abhängig und kann daher nur zentral entschieden werden.

Abgesehen davon, wie stark Weisungsrecht und Entscheidungsbefugnis des zentralen Stabes hinsichtlich der Funktionen "Finanz" und "Rechtsfragen" ausgeprägt sind, kann er mit Stabs- und Leitungsstellen der regionalen Zentren und nationalen Subsysteme hinsichtlich der Entscheidungsvorbereitung und der Realisation von Entscheidungen kooperieren.

Die Aufgabe der Personalverwaltung bezieht sich nicht in erster Linie auf die Besetzung der obersten Führungspositionen, die als Aufgabe des Leitungssystems klassifiziert

1) Vgl. Stieglitz, H.: (Organization Structures, 1965), S.9f.

2) Jedoch können Teilfunktionen wie z.B. die lokale Kreditnahme etc. an nationale Subsysteme oder regionale Zentren ausgliedert werden.

wurde, sondern die Auswahl und Schulung des Führungsnachwuchses sowie die Aufstellung internationaler Karrierepfade für Führungskräfte.

Die Grundlagenforschung wird in der Regel zentral durchgeführt, die angewandte Forschung kann in der Führungszentrale, aber auch in regionalen Zentren oder in nationalen Subsystemen durchgeführt werden; Entwicklungsaufgaben können ebenfalls zentral oder auf regionaler Basis vorgenommen werden, in der Regel sind sie aber zu einem größeren Ausmaß dem Aufgabenbereich nationaler Subsysteme zuzuordnen.¹⁾ Diese Aussagen können jedoch nur für MNU mit synergistischen strukturbezogenen Merkmalen gelten, da MNU mit nicht-synergistischen Merkmalen keinen produktionstechnischen Zusammenhang und keine produktbezogenen Gemeinsamkeiten ihrer nationalen Subsysteme aufweisen und daher eine Zentralisierung der Forschungs- und Entwicklungsfunktionen nicht sinnvoll ist. In MNU mit nicht-synergistischen Merkmalen werden Forschung und Entwicklung allein von Funktionsstäben der nationalen Subsysteme durchgeführt.

Ein zentraler Stab für den Bereich "Marketing" ist vorwiegend bei MNU mit simultanem Produktprogramm ihrer nationalen Subsysteme vorzufinden (z.B. zur Durchführung einer weltweiten Werbekampagne²⁾ oder zur weltweiten Durchsetzung eines Markennamens); für die Bereiche "Produktion" und "Einkauf" besteht eine zentrale Stabsabteilung in der Regel in MNU, zwischen deren nationalen Subsystemen ein horizontaler oder vertikaler produktionstechnischer Zusammenhang besteht (zur Koordination der einzelnen international verteilten Produktionsstätten und z.B. zum Einkauf großer Mengen von Rohstoffen, um günstige Konditionen zu erhalten). Die Funktion "Public Relations" kann sowohl vom Stab der Führungszentrale für die Gesamtunternehmung erfüllt werden als auch von Stabsseinheiten der regionalen Zentren und der nationalen Subsysteme für ihren jeweiligen regionalen bzw. nationalen Bereich.

1) Vgl. Brooke, M.Z. und Remmers, H.L.: (The Strategy, 1970), S.82

2) Zu den Möglichkeiten der Durchführung weltweiter Werbekampagnen vgl. Ryans, Jr., J.K.: (A Tiger in Every Tank?, 1969), S.70ff.

In regionalen Zentren können neben den Funktionen "Forschung und Entwicklung" und "Public Relations" auch die Funktionen "Marketing", "Produktion" und "Einkauf" erfüllt werden. Im Marketingbereich sind Standardisierungen auf regionaler Basis in der Regel eher durchführbar als auf weltweiter Basis, weil die Zahl der zu berücksichtigenden Umweltfaktoren nicht so groß und ihre Heterogenität nicht so ausgeprägt ist. Im Produktionsbereich sind z.B. Rationalisierungsmaßnahmen möglich, die von regionalen Zentren vorgenommen werden.¹⁾

In nationalen Subsystemen können grundsätzlich die gleichen Funktionen erfüllt werden, die den Stabsfunktionen der Führungszentrale zugerechnet werden. Die Stabsstellen der nationalen Subsysteme müssen zum größten Teil solche Aufgaben erfüllen, die sich auf den nationalen Bereich ihres Subsystems beziehen. Daneben müssen sie auch an der Erfüllung von Aufgaben mitwirken, die den regionalen Bereich oder den des Gesamtsystems der MNU betreffen. In welchem Umfang sie dabei zusammen mit den Stabsstellen der Führungszentrale ihre Aufgaben erfüllen müssen und wie die gemeinsame Funktionserfüllung organisatorisch geregelt sein kann, wird im folgenden dargestellt.

7.3 Das Zusammenwirken der Stabsstellen der drei rangbezogenen Subsysteme der multinationalen Unternehmung

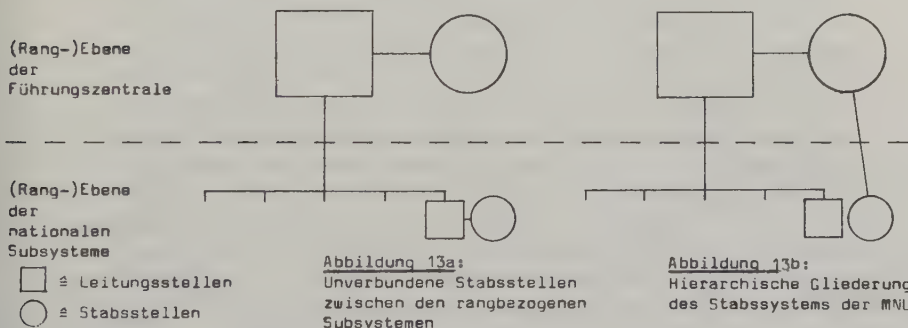
Ausgehend von der Konzeption, daß der Stab nur eine von einer Leitungsstelle abgeleitete Funktion habe, daß er informierend, beratend und kontrollierend tätig sei ohne ein Entscheidungs- und Weisungsrecht gegenüber Leitungsstellen zu besitzen, sind zwei grundsätzliche Möglichkeiten der Gestaltung des Stabssystems in MNU gegeben:²⁾ entweder sind die Stabsstellen jeweils ihrem unmittelbaren Linienvorgesetzten zugeordnet, ohne daß ein Weisungsrecht des Zentralstabes ge-

1) Vgl. Williams, Ch.R.: (Regional Management, 1967), S.89

2) Vgl. Jaggi, B.L.: Das Stabsproblem in der Unternehmung, Berlin, 1969, S.123ff.; Jaggis Ausführungen beziehen sich auf das Verhältnis zwischen Zentralstab und Werksstab

genüber den Stabsstellen der nationalen Subsysteme besteht (vgl. Abbildung 13a); oder die Stabsstellen der Führungszentrale haben gegenüber den Stabsstellen der nationalen Subsysteme ein Weisungsrecht, d.h. neben der Hierarchie des Leitungssystems besteht eine Hierarchie des Stabssystems (vgl. Abbildung 13b).

Sind die Stabsstellen der nationalen Subsysteme denen der Führungszentrale hierarchisch nicht untergeordnet, dann haben sie in der Regel überwiegend Aufgaben zu erfüllen, die sich auf den Bereich des nationalen Subsystems erstrecken. Diese Organisationsform des Stabssystems herrscht in MNU mit nicht-synergistischen strukturbezogenen Merkmalen vor, da nur wenig Stabsfunktionen auf koordinierte Aktionen des Gesamtsystems gerichtet sind. (In MNU dieser Art haben Zentralstäbe nur in den Bereichen "Finanz" und "Rechtsfragen" Aufgaben zu erfüllen, die das Gesamtsystem betreffen).



Sind in MNU mit synergistischen strukturbezogenen Merkmalen die Stäbe der nationalen Subsysteme nicht dem Zentralstab unterstellt, dann ist die Durchsetzung der Vorstellungen des Zentralstabes unter Umständen gefährdet,¹⁾ d.h. die Erzielung synergistischer Effekte kann gestört werden.

Sind die Stäbe der nationalen Subsysteme dem Zentralstab disziplinarisch und fachlich unterstellt, dann können technische Fähigkeiten im Gesamtsystem der MNU besser genutzt werden.²⁾ Die Erzielung synergistischer Effekte, soweit sie

1) Vgl. Jaggi, B.L.: (Das Stabsproblem, 1969), S. 124f.

2) Vgl. ebenda, S.124

im Rahmen des Aufgabenbereichs des Stabssystems realisierbar sind, werden in jedem Fall eher gewährleistet als bei fehlender Unterstellung der Stäbe der nationalen Subsysteme unter den Zentralstab.

Andererseits wird bei Bestehen einer Stabshierarchie, in welche die Stäbe der nationalen Subsysteme eingegliedert sind, die Autonomie der Leitungsstellen der nationalen Subsysteme eingeschränkt.¹⁾ Dadurch entsteht zum Teil ein - zumindest indirektes - Weisungsrecht des Zentralstabes gegenüber den Leitungsstellen der nationalen Subsysteme. Die Regelung der nationalen Subsysteme erfolgt nicht allein durch die Führungskräfte der Leitungsinstanzen der nationalen Subsysteme, sondern auch durch den Zentralstab. Ist der Zentralstab in der Lage, seine Vorstellungen gegenüber den Leitungsstellen der nationalen Subsysteme zum Teil durchzusetzen, dann treten Mehrlinienbeziehungen auf, wie aus Abbildung 14a ersichtlich ist. Der Einfluß des Zentralstabes kann zu Veränderungen der Organisationsstruktur der nationalen Subsysteme führen, z.B. dadurch, daß diese ihr Informationssystem verändern, um dem Informationsbedürfnis des Zentralstabes entsprechen zu können.²⁾ Insgesamt kann ein Entwicklungsprozeß entstehen, der zu einer größeren Einschränkung des Autonomiegrades der Führungskräfte der nationalen Subsysteme führt als dieses von der obersten Entscheidungsebene der MNU intendiert war.³⁾

(Rang-)Ebene
der
Führungszentrale

(Rang-)Ebene
der
nationalen
Subsysteme

□ 2 Leitungsstellen
○ 2 Stabsstellen

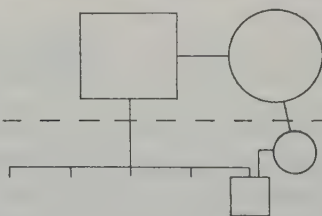
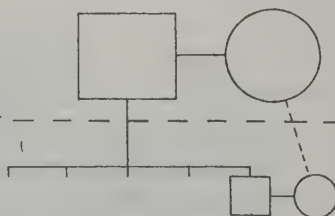


Abbildung 14a:
Ungeplante Mehrfachunterstellung
der Leitungsstellen nationaler
Subsysteme durch Aufgabenerwei-
terung des Stabssystems



---- 2 Fachliche Unterstellung
— 2 Disziplinarische Unterstellung

Abbildung 14b:
Geplante Mehrfachunterstellung
der Stabsstellen auf der Rang-
ebene der nationalen Subsysteme

1) Vgl. Jaggi, B.L.: (Das Stabsproblem, 1969), S.125

2) Vgl. Brooke, M.Z.: (Problems, 1972), S.101

3) Vgl. ebenda, S.100f.; vgl. auch Brooke, M.Z. und Remmers, H.L.: (The Strategy, 1970), S.83f.

Negative Effekte einer solchen Entwicklung liegen in der Beeinflussung des Grades zentraler Regelung der MNU durch die - in ihrer Perspektive oft einseitig ausgerichteten - Stabsspezialisten. Die Verringerung des Autonomiegrades der Führungskräfte der nationalen Subsysteme führt zu einer verringerten Flexibilität des Gesamtsystems und kann die Leistungsmotivation der Leitungskräfte der nationalen Subsysteme mindern.

Eine organisatorische Maßnahme zur Vermeidung bzw. Minderung dieser negativen Effekte für die Zielerreichung der MNU kann durch eine Mehrfachunterstellung der Stabsstellen der nationalen Subsysteme erreicht werden.¹⁾ Sie sind dann fachlich dem Zentralstab unterstellt und disziplinarisch den Leitungsstellen des nationalen Subsystems (vgl. Abbildung 14b). Zwischen den Stellen des Leitungs- und denen des Stabssystems besteht eine geteilte Verantwortung für die Zielerreichung; infolgedessen sind ähnliche kooperative Verhaltensformen wie bei der Matrixstruktur nötig, wenn destruktive Konflikte vermieden und produktive zielwirksam gelöst werden sollen.

In MNU mit regionalen Zentren kann das Beziehungsnetz zwischen Zentralstab und regionalem Zentrum einerseits sowie das zwischen regionalem Stab und nationalem Subsystem andererseits analog den oben angeführten Beziehungen zwischen Zentralstab und nationalen Subsystemen gestaltet sein. Insgesamt ist die Gliederungstiefe der Stabshierarchie größer als in MNU ohne regionale Zentren (vgl. Abbildung 15a). Wer-

(Rang-)Ebene
der
Führungszentrale

(Rang-)Ebene
der
regionalen
Zentren

(Rang-)Ebene
der
nationalen
Subsysteme

□ = Leitungsstellen

○ = Stabsstellen

----- = Fachliche Unterstellung

— = Disziplinarische Unterstellung

Abbildung 15a:
Stabshierarchie in MNU
mit regionalen Zentren

Abbildung 15b:
Mehrfachunterstellung der
Stabsstellen regionaler Zentren
und nationaler Subsysteme

1) Vgl. Jaggi, B.L.: (Das Stabsproblem, 1969), S. 125f.

den die Stabsstellen der nationalen Subsysteme disziplinarisch den Leitungsstellen der nationalen Subsysteme unterstellt, fachlich jedoch sowohl den Stabsstellen der Führungszentrale (zur Durchsetzung globaler Zielvorstellungen) als auch denen der regionalen Zentren (zur Berücksichtigung regionaler Gesichtspunkte), dann entsteht ein komplexes Beziehungsnetz geteilter Verantwortung für die Zielerreichung der nationalen Subsysteme (vgl. Abbildung 15b). Potentielle Konflikte zwischen Mitgliedern von Stab und Linie werden dadurch (im Vergleich zu MNU ohne regionale Zentren) erhöht. Eine Verringerung der Komplexität des Beziehungsnetzes wird dadurch erreicht, daß zwischen den Stäben der nationalen Subsysteme und dem Zentralstab keine Kommunikations- (und Unterstellungs-) beziehungen bestehen, so daß der Zentralstab seine Vorstellungen über die regionalen Stäbe durchsetzen muß.

8 Das Kommunikationssystem

8.1 Die Bedeutung der Kommunikation für die multinationale Unternehmung

Kommunikation kann man allgemein als Informationsübermittlung definieren, an der mindestens zwei Personen beteiligt sind.¹⁾ Ihre besondere Bedeutung für die Unternehmung ersieht man zum einen daraus, daß die Unternehmung durch Kommunikations- bzw. Informationsprozesse gesteuert wird,²⁾ wobei ihr koordinativer und integrativer Charakter eine notwendige Ergänzung bzw. Folge des "aufgaben- bzw. arbeitsteiligen Vollzuges der Erreichung des Unternehmungszieles"³⁾ ist. Zum anderen haben die Kosten für die Beschaffung und Verarbeitung von Informationen durchschnittlich einen Anteil von mehr als 50 Prozent, in den USA in einigen Branchen fast 100 Prozent der Gesamtkosten der Unternehmung erreicht, was sie als einen der wichtigsten betrieblichen Produktionsfaktoren kennzeichnen.⁴⁾ Die Bedeutung der Kommunikation für die Unternehmung wächst mit zunehmender Aufgabenspezialisierung, der Komplexität der Unternehmungseinheiten, dem steigenden Bildungsniveau und der sich vergrößernden Ablehnung autoritären Führungsverhaltens.⁵⁾ Da die multinationale Unternehmung den komplexesten Unternehmungstyp darstellt, der von allen Unternehmungstypen die "höchste Varietät an Elementen und Beziehungen"⁶⁾ aufweist, hat die Kommunikation hier eine überragende Bedeutung.

1) Vgl. Zeidler, K.: Kommunikation in Organisationen, in: Soziologie im Blickpunkt der Unternehmung, Unternehmungsführung in Forschung und Praxis, Hg.R. Schnutenhaus, Herne, Berlin, 1974, S.73; vgl. auch Kazmier, L.J.: (Management, 1971), S.183

2) Vgl. Wild, J.: Informationstheorie, in: Management Enzyklopädie, München, 1970, S.530f.

3) Berthel, J.: Informationen und Vorgänge ihrer Bearbeitung in der Unternehmung, Betriebswirtschaftliche Forschungsergebnisse, Hg. E. Kosiol und E. Grochla, Berlin, 1967, S.130

4) Vgl. Wild, J.: Input-, Output- und Prozeßanalyse von Informationssystemen, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, NF, 22.Jg. (1970), Heft 1, S.51

5) Vgl. Zeidler, K.: (Kommunikation, 1974), S.88

6) Bleicher, K.u.a.: (Systemanalyse, 1974), S.266

Die Gesamtheit der Aufgabenträger und die Kommunikationsmittel (als Systemelemente) sowie die "Gesamtheit der informationsübertragenden Aktionen"¹⁾ (als Systembeziehungen) bilden das Kommunikationssystem der Unternehmung. An das Kommunikationssystem der MNU werden im wesentlichen deshalb höhere Ansprüche gestellt als an das der nationalen Unternehmung, weil es der Steuerung eines Systems dienen muß, dessen (nationale und multinationale) Subsysteme zugleich Teilsysteme verschiedener Nationalstaaten sind. Aufgrund der physischen Trennung der Organisationseinheiten und der unterschiedlichen Informationsanforderungen der jeweiligen Um(welt)systeme entstehen spezifische Probleme der Kommunikation.²⁾

Fayerweather hat vier "communication gaps" identifiziert, welche die MNU überwinden bzw. minimieren muß:³⁾ das "cultural gap", das dadurch entsteht, daß Menschen verschiedener Bezugsgruppen miteinander kommunizieren, die sich unterscheiden in "values, social mores, and other aspects of interpersonal attitudes and relationships";⁴⁾ das "nationality gap", das besteht, weil sich die meisten Menschen mit einer einzigen Nation identifizieren; das "environmental gap", das besonders deutlich wird, wenn Menschen in einer bestimmten Umgebung Entscheidungen zu treffen versuchen, die auf andere Umgebungen bezogen sind;⁵⁾ als viertes "communication gap" nennt er die Entfernung. Eine ähnliche Unterscheidung nimmt Wormald⁶⁾ vor, der jedoch die Sprache als eigenständige Größe neben der Kultur anführt.

1) Beensen, R.: (Organisationsprinzipien, 1969), S.165; vgl. auch die Definition von Drumm, H.J.: Elemente und Struktur determinanten des informatorischen Kommunikationssystems industrieller Unternehmungen, Betriebswirtschaftliche Forschungsergebnisse, Bd. 43, Hg.E. Kosiol und E. Grochla, Berlin, 1969, S.40f.

2) Vgl. Schollhammer, H.: (Organization Structures, 1971), S.360

3) Vgl. Fayerweather, J.: (International Management, 1969), S.173ff.

4) Ebenda, S.175

5) Vgl. ebenda, S.179; vgl. auch Lee, J.A.: Cultural Analysis in Overseas Operations, in: Harvard, Business Review, März-April 1966, S.106

6) Vgl. Wormald, A.: International Business, London, 1973, S.83ff.

Zur näheren Kennzeichnung des Kommunikationssystems der MNU werden die Auswirkungen der vier "communication gaps" auf einige seiner wesentlichen Elemente wie die Kommunikationstechniken, -inhalte, -teilnehmer und -kanäle aufgezeigt.

8.2 Kommunikationstechniken und -arten

Die räumliche Distanz zwischen den Subsystemen der MNU stellt den hauptsächlichsten Einflußfaktor auf die Kommunikationstechniken und -arten dar. Wesentliche Unterschiede zur nationalen Unternehmung sind darin erkennbar, daß an die Stelle der personalen Kommunikation vorwiegend die impersonale¹⁾ tritt und daß die mündliche Kommunikation stark zugunsten der schriftlichen eingeschränkt wird.

Die personale Kommunikation ist die vielschichtigste Kommunikationsart, weil sie neben der akustischen auch die visuelle und noch weitere Kommunikationsebenen umfaßt.²⁾ Sie bietet - wie der größte Teil der mündlichen Kommunikation - den Vorteil eines unmittelbaren Feedback,³⁾ der zur Klärung von Mißverständnissen dienen kann. Dieser Vorteil ist bei der Kommunikation zwischen Kommunikationspartnern unterschiedlicher Kulturkreise von besonderer Bedeutung.⁴⁾ Die personale Kommunikation kann neben dem Hauptziel des Informationsaustausches zusätzlich auch der Zielsetzung dienen, zwischen den Kommunikationsteilnehmern ein Vertrauensverhältnis zu schaffen.⁵⁾ Mittel zur Erreichung personaler Kommunikation zwischen den Führungskräften verschiedener Subsysteme ist eine häufige Reisetätigkeit, die vorwiegend zwischen der

-
- 1) Price bezeichnet als "impersonal communication" eine "transmission of information by means other than face-to-face interaction", Price, J.L.: (Organizational Effectiveness, 1968), S.176
 - 2) Vgl. Keegan, W.J.: Acquisition of Global Business Information, in: Columbia Journal of World Business, March-April 1968, S.36
 - 3) Vgl. Kahmann, J.: (Absatzpolitik, 1972), S.36
 - 4) Vgl. Fayerweather, J.: (International Management, 1969), S.194
 - 5) So Koontz, H. und O'Donnel, C.: (Principles, 1968), S.590; vgl. sinngemäß: Lord Cole: The Right Men in the Right Places, The Sunday Times, 26. Februar 1967, S.33

Führungszentrale und den nationalen Subsystemen erfolgt.¹⁾ Neben der personalen gibt es als weitere Arten der mündlichen Kommunikation das Telefongespräch, Gespräche über Funk und das Zusenden von Tonbändern. Letzterer Art mangelt es an der Möglichkeit des unmittelbaren Feedback; in einer Unternehmung wurde sie nur zur Übermittlung von Informationen ohne Anweisungsscharakter verwandt und diente zur Erhaltung einer "guten Moral".²⁾ Telefongespräche und Funk sind der personalen Kommunikation noch am weitesten angenähert, doch - abgesehen davon, daß sie nur auf der akustischen Ebene stattfinden - verursachen sie oft hohe Kosten und dienen daher nur dem Austausch der wesentlichsten Informationen.³⁾ Außerdem ermöglichen sie nur die Kommunikation zwischen zwei Kommunikationsteilnehmern, d.h. sie lassen z.B. keine Diskussionen zu.

Die schriftliche Kommunikation hat am wenigsten Gemeinsamkeiten mit der personalen. Ihr fehlt grundsätzlich die Möglichkeit des unmittelbaren Feedback. Ihr Vorteil in der MNU liegt in den tieferen Kosten gegenüber den Arten der mündlichen Kommunikation, doch auch hier liegen die Kosten (z.B. für Fernschreiber und Telegramme) in der Regel weitaus höher als bei der (mündlichen oder schriftlichen) Kommunikation in der nationalen Unternehmung. Ein weiterer Vorteil der schriftlichen Kommunikation liegt darin, daß sie häufig genauer formuliert ist und daß bei ihr weniger Informationen verlorengehen, außerdem daß die Informationen wiederverwendbar und aufhebbar sind.⁴⁾

Zusammenfassend läßt sich feststellen, daß der MNU wesentlich höhere Kommunikationskosten entstehen als der nationalen Unternehmung, bedingt einmal durch den Gebrauch anderer Kommunikationstechniken, andererseits aber auch in der Form von

-
- 1) Vgl. Tempel, F.J.: (Verwaltungsreform, 1963) ; vgl. auch Wormald, A.: (International Business, 1973), S. 101; das Reisebudget eines international executive wurde auf durchschnittlich 10 000 Dollar p.a. geschätzt, vgl. Keegan, W.J.: (Global Information, 1968), S.36f.
 - 2) Vgl. Brooke, M.Z. und Remmers, H.L.: (The Strategy, 1970), S.55
 - 3) Vgl. Wormald, A.: (International Business, 1973), S. 100
 - 4) Vgl. Koontz, H. und O'Donnel: (Principles, 1968), S.514

Zeitkosten (Reisen, um eine personale Kommunikation zu erreichen; Briefe zwischen Kontinenten). Zur Verringerung der Kommunikationskosten tritt in vielen Fällen an die Stelle der mündlichen die schriftlichen Kommunikation, welcher ein unmittelbarer Feedback fehlt. Daher kann das Organisationsziel "Schlagkraft" in MNU häufig nur unter hohem Kostenaufwand erreicht werden, weil bei kurzfristigen, spontanen Aktionen in der Regel ein unmittelbares Feedback allein eine Einheitlichkeit des Handelns gewährleisten kann.

8.3 Kommunikationsteilnehmer und -inhalte

Die Unterschiedlichkeit der Umwelt der einzelnen nationalen Subsysteme und der Führungszentrale ist ein entscheidender Faktor dafür, daß unterschiedliche Bezugssysteme für Kommunikationsteilnehmer bestehen, die verschiedenen Subsystemen angehören. Die Unterschiedlichkeit der Bezugssysteme ist neben der Änderung der Kommunikationsarten eine weitere Ursache für kommunikative Verzerrungen auf semantischer Ebene. Denn "eine wirksame Kommunikation (ist) um so wahrscheinlicher, je größer die Übereinstimmung der Bezugssysteme bei den Kommunikationsteilnehmern ist".¹⁾ Durch die Benutzung gleicher Sprache und Signale ist eine erfolgreiche Kommunikation nicht gesichert; der Sender muß zusätzlich die Kommunikationssituation des Empfängers berücksichtigen, deren Wahrnehmung von vier Faktoren abhängt: von individuellen Faktoren wie Kenntnissen und Einstellungen, von sozialen Faktoren wie Status und Gruppenzugehörigkeit, von betrieblichen Faktoren wie Unternehmungszielen und der eigenen Stellung in der formalen Organisationsstruktur sowie von Umweltfaktoren.²⁾ Ebenso muß der Empfänger zum besseren Verständnis einer Nachricht die Kommunikationssituation des Senders berücksichtigen.

1) Zeidler, K.: (Kommunikation, 1974), S. 81

2) Vgl. ebenda, S. 80

In der MNU kommunizieren Personen aus verschiedenen Subsystemen miteinander, deren Bezugssysteme sehr unterschiedlich sein können. Die Wahrscheinlichkeit, daß die Faktoren zweier Kommunikationssituationen von Kommunikationsteilnehmern verschiedener Subsysteme sich gleichen, ist in der multinationalen Unternehmung geringer als in der nationalen, bzw. die Bandbreite möglicher Unterschiede ist in der MNU weitaus größer. Schon in der nationalen Unternehmung entstehen Kommunikationsstörungen, wenn der Sender die Kommunikationssituation des Empfängers nicht genügend berücksichtigt.¹⁾ In der MNU werden zur Vermeidung solcher Störungen teilweise mit der Hilfe eines "interpreters", der nicht die Aufgabe eines Dolmetsches hat, die Nachrichten bei der Kommunikation zwischen Führungszentrale und nationalen Subsystemen in der Weise interpretiert und umgewandelt, daß die hinter den sprachlichen Informationen stehenden Ideen und Haltungen der jeweiligen Kommunikationsteilnehmer deutlich werden.²⁾

Ebenfalls verbunden mit der Frage der Kommunikationssituation der Kommunikationsteilnehmer ist die Entscheidung darüber, welche Informationen der Empfänger aus der Menge der Daten benötigt, die dem Sender zur Verfügung steht. Diese Frage der Informationsselektion stellt eines der größten Probleme des Management dar.³⁾ Denn z.B. können für die Führungszentrale Informationen ohne Bedeutung sein, die für die nationalen Subsysteme wesentlich sind, und im umgekehrten Fall kann sie Informationen benötigen, die für die nationalen Subsysteme unwesentlich sind. Aus diesem Grund müssen die Informationsströme zwischen der Führungszentrale und den nationalen Subsystemen standardisiert werden.⁴⁾

1) Vgl. Koontz, H. und O'Donnel, C.: (Principles, 1968), S. 599; vgl. auch Zeidler, K.: (Kommunikation, 1974), S.82: Unabhängig von der Kommunikationssituation treten zusätzliche Kommunikationsverzerrungen infolge psychischer Faktoren auf wie Ich-gebundenen Gefühlen oder bestimmten Erwartungen, mit denen eine Nachricht aufgenommen wird. vgl. Kanellopoulos, Ch.K.: Kommunikation und Kollegialorgane, Betriebswirtschaftliche Forschungsergebnisse, Bd. 51, Hg. E. Kosiol und E.Grochla, Berlin, 1970, S.50ff.

2) Vgl. Wormald, A.: (International Business, 1973), S.98f.

3) Vgl. Littlefield, C.L., Rachel, F.M. und Caruth, D.L.: Office and Administrative Management: Systems Analysis, Data Processing and Office Services, Englewood Cliffs, New Jersey, 1970, S.83f.

4) Vgl. Kahmann, J.: (Absatzpolitik, 1972), S.34

Die Frage, welche Daten Grundlage der standardisierten Informationsströme sein sollen, läßt sich in der nationalen Unternehmung durch eine Informationsselektion in der Form einer Konzentration auf die Erfolgsfaktoren lösen, die sich in finanzielle und nicht-finanzielle Variablen aufgliedern lassen.¹⁾ Die finanziellen Variablen weisen zwischen Unternehmungen verschiedener Branchen kaum Unterschiede auf.²⁾ Im Gegensatz zur nationalen Unternehmung stellt sich in der multinationalen zusätzlich die Frage, in welcher Währung die nationalen Subsysteme an die Führungszentrale berichten sollen.³⁾ Die nicht-finanziellen Variablen, die für nationale Unternehmungen schon von Branche zu Branche stark variieren,⁴⁾ können in einer MNU sogar innerhalb einer einzigen weltweiten Produktdivision äußerst unterschiedlich sein, weil die wesentlichen Marktdaten (wie Kaufkraft, Geschmacksrichtungen der Konsumenten etc.) von einem Land zum anderen ebenfalls stark variieren können.

Auch werden völlig neue Probleme von den Informationsstandards nicht erfasst. Insbesondere solche Aktivitäten, die darauf gerichtet sind, Probleme zu erklären, die nicht genau definiert sind, bereiten die größten Schwierigkeiten für das Kommunikationssystem.⁵⁾ Hier setzt wiederum die Aufgabe des "interpreter" ein, der dem Informationsempfänger nicht nur das Problem verdeutlichen soll, sondern der ebenfalls bestimmen kann, welche nicht standardisierten Informationen überhaupt an die Führungszentrale weitergeleitet werden sollen.⁶⁾

1) Vgl. Littlefield, C.L., Rachel, F.M. und Caruth, D.L.: (Administrative Management, 1970), S.85f.

2) Vgl. ebenda

3) Vgl. Brooke, M.Z. und Remmers, H.L.: (The Strategy, 1970), S.94; je nach der Art der Währung, in der ein nationales Subsystem an die Führungszentrale berichtet, kann die Bewertung seines Erfolges anders ausfallen.

4) Vgl. Littlefield, C.L., Rachel, F.M. und Caruth, D.L.: (Administrative Management, 1970), S.85f.

5) Vgl. March, J.G. und Simon, H.A.: Organizations, New York, London, Sidney, 1958, S.164

6) Vgl. Wormald, A.: (International Business, 1973), S.99

8.4 Die Berücksichtigung unterschiedlicher Kommunikationssituationen bei der Unternehmenssteuerung

Jeder Kommunikationsteilnehmer betrachtet die Informationen, die er aussendet und die er erhält, entsprechend einem "self-reference criterion", d.h. er nimmt bei der Informationsaufnahme und -verarbeitung unbewußten Bezug auf seine eigenen kulturellen Werte.¹⁾ Voraussetzung für die Ausschaltung dieser semantische Verzerrungen hervorrufenden Einflüsse sind entweder die Wahrnehmung der Faktoren der Kommunikationssituation des anderen Kommunikationsteilnehmers²⁾ oder die Isolierung der unbewußt eingeflossenen Faktoren durch eine komparative Analyse zweier kultureller Systeme.³⁾ Die Eliminierung oder Interpretation der durch das "self-reference criterion" beeinflussten Kommunikationsinhalte ist nur in dem Maß nötig, zu dem diese Inhalte für den anderen Kommunikationsteilnehmer nicht verständlich sind, denn eine Auflösung jeglicher kulturellen Bezogenheit der gesprochenen Sprache ist nicht möglich (und auch nicht nötig).

Die Notwendigkeit der MNU, auf unterschiedliche Kommunikationssituationen der Führungskräfte nationaler Subsysteme einzugehen, ist abhängig von dem Ausmaß synergistischer Zielsetzungen. In welchem Umfang sie tatsächlich unterschiedlicher Bezugssysteme der einzelnen Kommunikationsteilnehmer berücksichtigt, hängt weitgehend von der Unternehmensphilosophie ab.

Eine MNU mit nicht-synergistischen strukturbezogenen Merkmalen hat keinen produktbezogenen Zusammenhang ihrer nationalen Subsysteme, das Ausmaß zentraler Steuerung bezieht sich bei ihr in der Regel nur auf den finanziellen Bereich. Ihre nationalen Subsysteme müssen daher nur in geringem Umfang Informationen der Führungszentrale bei ihrer (Sub-)Systemregelung berücksichtigen, im wesentlichen verwenden sie (ähnlich einer nationalen Unternehmung) Informationen ihrer

1) Vgl. Lee, J.A.: (Cultural Analysis, 1966), S.106

2) Vgl. Zeidler, K.: (Kommunikation, 1974), S.80

3) Vgl. Lee, J.A.: (Cultural Analysis, 1966), S.110f.

Umsysteme als einzige unternehmungsexternen Informationen zur Systemregelung. Eine Standardisierung von Informationsströmen im Gesamtsystem der MNU ist daher vorwiegend auch nur auf finanziellem Gebiet nötig, denn die Kommunikation zwischen Führungszentrale und nationalen Subsystemen findet hauptsächlich über finanzielle Daten statt. Die Kommunikationssituation des jeweils anderen Kommunikationspartners muß nur in dem Umfang berücksichtigt werden, wie dieses zur Interpretation der vorwiegend finanziellen Daten nötig ist. Aus diesem Grund sind die Kommunikationskosten niedrig, doch andererseits ist die Führungszentrale auch nicht in der Lage, lokale Marktentwicklungen rechtzeitig zu erkennen und bei Fehlentwicklungen des nationalen Subsystems rechtzeitig korrigierend einzugreifen.

Die nationalen Subsysteme einer MNU mit synergistischen strukturbezogenen Merkmalen verwenden ebenfalls Informationen aus bzw. über ihre(n) nationalen Umsysteme(n) zur (Sub-) Systemregelung, doch gleichzeitig müssen sie eine Vielzahl von Informationen von anderen Subsystemen der MNU bei der Regelung berücksichtigen. Je weitergehend die Informationsströme zwischen den Subsystemen der MNU standardisiert und je umfangreicher sie sind, und je wichtiger sie für die Regelung der Subsysteme (zur Erzielung synergistischer Effekte) sind, desto eher können Widersprüche zu den Verhaltensanforderungen der nationalen Subsysteme entstehen, die aus den Steuerungsinformationen der verschiedenen Umsysteme der nationalen Subsysteme abgeleitet werden. Diese Zweck-Ziel-Konflikte der nationalen Subsysteme werden je nach der Art der Unternehmungsphilosophie der MNU unterschiedlich gelöst.

In MNU mit ethnozentrischer Unternehmungsphilosophie werden die Standards für die Kommunikation zwischen Führungszentrale und nationalen Subsystemen von der Führungszentrale einseitig festgelegt,¹⁾ was bedeutet, daß die nationalen Subsysteme sich weitgehend auf die Kommunikationssituation

1) Vgl. Perlmutter, H.V.: (The Tortuous Evolution, 1969), S.12

der Führungszentrale einstellen müssen, die Führungszentrale ihrerseits sich aber verhältnismäßig weniger intensiv auf die Kommunikationssituation der nationalen Subsysteme. In diesem Fall werden nicht alle Faktoren der Kommunikationssituation der nationalen Subsysteme in die Informationsstandardisierung einbezogen, d.h. spezifische Informationen über die nationalen Subsysteme selbst oder ihre nationalen Umsysteme bleiben unberücksichtigt. Entweder hat das zur Folge, daß viele unstandardisierte Informationen von den nationalen Subsysteme (über informale Kommunikationskanäle) an die Führungszentrale übermittelt werden, was darauf hindeutet, daß die Informationsstandardisierungen zu wenig von der Kommunikationssituation der nationalen Subsysteme mitbestimmt wurden, um den unterschiedlichen Probleminformationen (und -situationen) der nationalen Subsysteme gerecht zu werden; oder die Führungszentrale kann auf weitergehende Steuerungsinformationen der verschiedenen nationalen Umsysteme verzichten, weil die auf dem Informationsmangel beruhende Nachteile geringer sind als die mit der Ausdehnung und Änderung des Kommunikationssystems verbundenen Kosten. Die Gefahr der Fehlanpassungen an die nationalen Umsysteme und von dadurch bedingten finanziellen Verlusten ist bei dieser Art der Gestaltung des Kommunikationssystems jedoch groß,¹⁾ insbesondere sind politische und soziale Rückwirkungen in den einzelnen Ländern zu erwarten.²⁾

Herrscht in einer MNU eine geozentrische Unternehmungsphilosophie vor, dann werden bei der Festlegung der Informationsströme die Kommunikationssituationen sowohl der Führungszentrale als auch der nationalen Subsysteme berücksichtigt und Standards gesucht, die zugleich universal und lokal sind.³⁾ Das hat den Vorteil, daß die MNU einerseits global als Ge-

1) Vgl. Lee, J.A.: (Cultural Analysis, 1966), S.106

2) Vgl. Perlmutter, H.V.: (The Tortuous Evolution, 1969), S.16

3) Vgl. ebenda, S.12; Permutters Aussage ist hier jedoch nicht auf Informations-, sondern auf Kontroll- und Bewertungsstandards bezogen.

samtsystem handeln kann und - im Gegensatz zur MNU mit ethnozentrischer Unternehmungsphilosophie - außerdem spezifisch lokalen Strukturen und Entwicklungen Rechnung tragen kann. Die Kosten eines solchen Kommunikationssystems, das globale und lokale Informationsansprüche gleichermaßen berücksichtigt, sind verhältnismäßig hoch; denn es verlangt besser geschulte Kommunikationsteilnehmer (sie müssen die Faktoren mehrerer Kommunikationssituationen berücksichtigen können), bei der Auseinandersetzung mit und Berücksichtigung von anderen Kommunikationssituationen sind zur Vermeidung semantischer Verzerrungen mehr Informationen nötig und aus diesem Grund kann in vielen Fällen auf ein unmittelbares Feedback nicht verzichtet werden, d.h. es ist mehr (in der MNU mit höheren Kosten verbundene) mündliche Kommunikation notwendig - als in einer MNU mit ethnozentrischer Philosophie.

8.5 Formale und informale Kommunikationskanäle

Aus der Vielzahl der Klassifikationsmöglichkeiten der Kommunikationskanäle¹⁾ soll hier die Betrachtung formaler und informaler Kommunikationskanäle hervorgehoben werden. Unter formalen Kommunikationskanälen werden diejenigen verstanden, die bewußt von der Unternehmensleitung festgelegt wurden und die in wesentlichen Zügen mit dem hierarchischen System der Unternehmung übereinstimmen.²⁾ Die wesentlichen strukturellen Anordnungsmöglichkeiten der formalen Kommunikationskanäle wurden im Rahmen der generellen Strukturmodelle, des Leitungs- und des Stabssystems aufgezeigt.³⁾

Während die formalen Kommunikationskanäle den Vorteil hoher Stabilität haben und unabhängig von der Person des jeweili-

1) Vgl. Zeidler, K.: (Kommunikation, 1974), S.75f.

2) Ebenda, S.75; vgl. auch die Definition des formalen Kommunikationssystems von Kanellopoulos, Ch.K.: (Kollegialorgane, 1970), S.111f.; Coenenberg bezieht neben dem Kompetenzsystem auch die nicht festgelegten arbeitstechnisch bedingten Informationsbeziehungen in die Definition ein, vgl. Coenenberg, A.G.: Die Kommunikation in der Unternehmung, Wiesbaden, 1966, S.84

3) Vgl. oben die Kapitel 6 und 7 sowie Abschnitt 3.2

gen Stelleninhabers zielgerichtete, kontrollierbare Informationen an den Empfänger übertragen, für deren Richtigkeit der Sender formal zur Verantwortung gezogen werden kann, haben informale Kommunikationskanäle den Vorteil, schneller und unter Umständen genauer und vollständiger¹⁾ zu informieren, sie sind jedoch unzuverlässig und instabil.²⁾ Da die informellen Kommunikationsbeziehungen an Personen und nicht an Stellen anknüpfen, vornehmlich auf Freundschafts- und Statuskanälen beruhen³⁾ und daher jederzeit kündbar sind, ist ein Kommunikationssystem mit vorwiegend formalen Kommunikationskanälen für entscheidungsrelevante Informationen langfristig effektiver als eines, bei dem die informellen Kommunikationskanäle überwiegen.⁴⁾ Die informale Kommunikationsstruktur hat andererseits eine ergänzende Funktion zur formalen, denn sie ist bei der Anpassung an veränderte Situationen flexibler als die formale Kommunikationsstruktur, welche bei jeder Neuanpassung umgestaltet werden müßte.⁵⁾

Die Subsysteme der MNU sind insgesamt mit sehr unterschiedlichen und wechselnden Situationen konfrontiert; daher besteht in der MNU eher als in der nationalen Unternehmung die Tendenz, kommunikative Prozesse über informale Kanäle erfolgen zu lassen. Eine Tendenz, die durch den Mangel an personaler Kommunikation noch gefördert wird. Damit ist jedoch zugleich die Gefahr verbunden, Entscheidungen von Informationen relativ unzuverlässiger und instabiler Kommunikationskanäle abhängig zu machen.

MNU mit nicht-synergistischen strukturbezogenen Merkmalen benötigen insgesamt relativ wenige Kommunikationskanäle zwischen Führungszentrale und nationalen Subsystemen, weil die Systembeziehungen zwischen den rangbezogenen Subsystemen

1) Vollständiger deshalb, weil der Sender nicht formal für die Richtigkeit des Informationsinhaltes zur Verantwortung gezogen und sich daher freier äußern kann, vgl. dazu Kanellopoulos, Ch.K.: (Kollegialorgane, 1970), S.114

2) Vgl. zum informellen Kommunikationssystem Kanellopoulos, Ch.K.: (Kollegialorgane, 1970), S.112ff. und Coenenberg, A.G.: (Kommunikation, 1966), S.138

3) Vgl. Guetzkow, H.: Communications in Organizations, in: Handbook of Organizations, Hg.J.G. March, Chicago, 1965, S.545ff.; er unterscheidet Aufgaben-, Experten-, Status- und Freundschaftskanäle.

4) Vgl. Price, J.L.: (Organizational Effectiveness, 1968), S.175

5) Vgl. Coenenberg, A.G.: (Kommunikation, 1966), S. 139

sich überwiegend nur auf den finanziellen Bereich beziehen. Haben MNU mit synergistischen strukturbezogenen Merkmalen eine geozentrische Unternehmungsphilosophie, dann besteht das Ziel, globalen und lokalen Informationsansprüchen auf der Ebene der formalen Kommunikation zu entsprechen. Dadurch entstehen im Gesamtsystem der MNU komplexe interdependente Entscheidungsprozesse und hohe Kommunikationskosten.¹⁾ Eine Möglichkeit, der Vielfalt der Informationsansprüche zu genügen, besteht in der Abkehr vom Einliniensystem zu einem System multipler Berichtswege, das als generelles Strukturmodell durch die Matrixstruktur repräsentiert wird.

Bei MNU mit synergistischen strukturbezogenen Merkmalen und ethnozentrischer Unternehmungsphilosophie besteht am ehesten die Tendenz zur Errichtung informaler Kommunikationskanäle. Denn unternehmungsexterne Informationen der einzelnen nationalen Umsysteme bilden nur in dem Ausmaß eine Grundlage für den Entscheidungsprozeß des Gesamtsystems, zu dem sie den von der Führungszentrale geschaffenen Standards entsprechen. Sollen Fehlanpassungen der nationalen Subsysteme an ihre jeweiligen Umsysteme langfristig vermieden werden, dann muß die Flexibilität des Gesamtsystems entweder durch funktionsfähige informale Kanäle geschaffen werden²⁾ oder durch eine Annäherung an eine geozentrische Unternehmungsphilosophie.

1) Vgl. Perlmutter, H.V.: (The Tortuous Evolution, 1969). S.16

2) Es ist möglich, daß informale Kommunikationsbeziehungen von der Unternehmensleitung offiziell gefördert werden, so daß man von "recognized informal" Beziehungen sprechen kann; Vgl. Brooke, M.Z. und Remmers, H.L.: (The Strategy, 1970), S.62

9 Das Kollegiensystem

9.1. Zum Begriff des Kollegiums

Zu dem durch kontinuierlich bestehende kommunikative Beziehungen gekennzeichneten Leitungs- und Stabssystem stellt das Kollegiensystem eine ergänzende organisatorische Sonderform dar.¹⁾ Ein Kollegium besteht aus einer Personenmehrheit zur Erfüllung einer gemeinsamen Aufgabe, ohne daß dadurch eine neue Stelle in der Unternehmungsorganisation entsteht²⁾ bzw. entstehen muß, und es ist durch temporär bestehende kommunikative Beziehungen in der Form von Zusammenkünften charakterisiert. Anstelle des Terminus "Kollegium" werden auch andere Bezeichnungen wie Kommission oder Gremium verwandt, die sich (in der deutschsprachigen Literatur) in der Regel auf denselben Tatbestand beziehen.³⁾ Während in der angelsächsischen Literatur Kollegien sowohl als zeitlich begrenzte Gebilde mit diskontinuierlichem Auftreten betrachtet werden als auch als Dauereinrichtungen, unterscheidet Kosiol⁴⁾ das Kollegium, das für Sonderaufgaben mit zeitlich befristeter Tätigkeit gebildet wird, von der Pluralinstanz, die eine dauerhafte Einrichtung der Aufbauorganisation darstellt.⁵⁾

Idealtypisch lassen sich unterscheiden: vertikale Kollegien, bestehend aus Mitgliedern verschiedener Rängebenen desselben Instanzenzuges; horizontale Kollegien, die sich aus Mitgliedern der gleichen Rängebene zusammensetzen; und diagonale Kollegien, aus Mitgliedern verschiedener Unternehmungsbereiche und Rängebenen.⁶⁾

-
- 1) Vgl. Kanellopoulos, Ch.K.: (Kollegialorgane, 1970), S.137 und Kosiol, E.: (Unternehmung als Aktionszentrum, 1972), S.87
 - 2) Vgl. Kosiol, E.: (Unternehmung als Aktionszentrum, 1972), S.88
 - 3) Vgl. Kosiol, E.: Kollegien, in: Handwörterbuch der Organisation, Hg. E. Grochla, Stuttgart, 1969, Sp. 817; anders in der angelsächsischen Literatur, vgl. z.B. Brech, E.F.L.: Organisation, London, 1966, S.412
 - 4) Vgl. Kosiol, E.: (Kollegien, 1969), Sp. 818
 - 5) Vgl. Kanellopoulos, Ch.K.: (Kollegialorgane, 1970), S.121ff.
 - 6) Vgl. Kosiol, E.: (Unternehmung als Aktionszentrum, 1972), S.89

Eine optimale Größe der Kollegien läßt sich nicht eindeutig bestimmen, doch es gibt eine bestimmte Bandbreite der Mitgliederzahl, innerhalb derer eine optimale Aufgabenerfüllung möglich ist.¹⁾ Eine allgemeine Aussage ist schon deshalb nicht möglich, weil die optimale Mitgliederzahl von der Art der Aufgabe des jeweiligen Kollegiums abhängt.²⁾

9.2 Funktionen des Kollegiums in der multinationalen Unternehmung

Das Kollegium ist in der MNU die wesentlichste organisatorische Einrichtung zur Behebung des Mangels an personaler Kommunikation zwischen den Aufgabenträgern unterschiedlicher rationaler Subsysteme und der Führungszentrale. Außerdem sind Kollegien grundsätzlich für die Bearbeitung komplexer Probleme geeignet,³⁾ da eine einzelne Person keine so vielseitige und detaillierte Problemkenntnis besitzen kann wie eine Personenmehrheit. In der MNU ist dieser Aspekt wegen der Unterschiedlichkeit der Kommunikationssituation der Mitglieder der verschiedenen Subsysteme sehr wesentlich.

Aufgrund der Möglichkeit eines direkten Feedback innerhalb eines Kollegiums können in bezug auf Entscheidungen und Instruktionen Unklarheiten unmittelbar aufgeklärt werden.⁴⁾ Zudem ist ein gleichzeitiger Lernprozeß aller am Kollegium beteiligten Personen möglich.⁵⁾ Dieser Lernprozeß ermöglicht, daß mehr Standpunkte und Erfahrungen Grundlagen von Entscheidungen sind als dieses bei Entscheidungen durch eine Person der Fall ist.⁶⁾ Für die MNU bedeutet die Entscheidungsfindung durch Kollegien in der Regel eine größere Berücksichtigung

1) Vgl. Filley, A.C.: Committee Management: Guidelines from Social Science Research, in: Koontz, H., O'Donnel, C. (Hg.): Management: A Book of Readings, New York, Toronto, London, 1972, S.384ff.; vgl. auch Koontz, H. und O'Donnel, C.: (Principles, 1968), S.400 f.

2) Vgl. Filley, A.C.: (Committee Management, 1972), S.390

3) Vgl. Flippo, E.B.: (Management, 1966), S.153

4) Vgl. Koontz, H. und O'Donnel, C.: (Principles, 1968), S.382

5) Vgl. ebenda; vgl. auch Terry, G.R.: Principles of Management, Homewood, Illinois, 1968, S.376

6) Vgl. Newman, W.H. und Logan, J.P.: Strategy, Policy and Central Management, Cincinnati, Ohio, 1971, S.413f.

der spezifischen Problemstellungen der einzelnen nationalen Subsysteme als bei Entscheidungen, die durch Einzelpersonen in der Führungszentrale getroffen werden und denen im wesentlichen nur ein Informationsaustausch durch impersonale Kommunikation mit Aufgabenträgern der nationalen Subsysteme als Informationsgrundlage dient.

Außerdem wird dadurch, daß die Kommunikationsteilnehmer in Kollegien gegenseitig ihre Probleme und spezifischen Kommunikationssituationen besser kennenlernen, das Klima der menschlichen Beziehungen verbessert¹⁾ und es entsteht ein Vertrauensverhältnis zwischen den Führungskräften der einzelnen Subsysteme der MNU,²⁾ das bei den, im übrigen vorwiegend impersonalen kommunikativen Beziehungen und den unterschiedlichen Kommunikationssituationen der Subsysteme der MNU, für eine erfolgreiche Kommunikation und gemeinsame Problemlösung von westentlicher Bedeutung ist.

Neben der Kommunikation hat das Kollegium die Koordination als Hauptaufgabe mit Auswirkungen auf die formale Organisationsstruktur.³⁾ So werden Kollegien aus Führungskräften von Divisionen und Stabsspezialisten häufig zur Koordination von Divisionen gebildet, und zwar Kollegien für produktbezogene Fragen in MNU mit regionalen Divisionen und solche für regionale Fragen in MNU mit weltweiten Produktdivisionen.⁴⁾

Ein weiterer bedeutsamer Gesichtspunkt der Kollegienbildung besteht in der Repräsentation der an den behandelten Fragen interessierten Gruppen.⁵⁾ Grundsätzlich sind die (durch Repräsentanten) am Entscheidungsprozeß beteiligten Gruppen eher bereit, Entscheidungen zu akzeptieren als solche, die am Entscheidungsprozeß nicht partizipiert haben;⁶⁾ außerdem

1) Vgl. Kanellopoulos, Ch.K.: (Kollegialorgane, 1970), S.140f. und auch Brech, E.F.L.: (Organisation, 1966), S.415f.

2) Vgl. Stopford, J.M.: (Organising, 1972) S.88

3) Vgl. Kosiol, E.: (Kollegien, 1969), Sp.822f.; Brech, E.F.L.: Organisation, London, 1966, S.411; Newman, W.H. und Logan, J.P.: (Central Management, 1971), S.413f.

4) Vgl. Stopford, J.M. und Wells, Jr., L.T.: (Multinational Enterprise, 1972), S.86

5) Vgl. Koontz, H. und O'Donnel, C.: (Principles, 1968), S.381

6) Vgl. Flippo, E.B.: (Management, 1966), S.154

bewirkt die Teilnahme an den Entscheidungsprozessen eine stärkere Leistungsmotivation.¹⁾

Repräsentation, Akzeptanz der Entscheidungen und Erhöhung der Leistungsmotivation sind insbesondere Gründe für die Beteiligung von Führungskräften der nationalen Subsysteme an Kollegien übernationalen Charakters. Denn je mehr ein Kollegium ohne Beteiligung von Mitgliedern der nationalen Subsysteme zu einer Dauereinrichtung wird, d.h. zu einer Pluralinstanz im Sinne Kosiols, desto stärker wird es von den Führungskräften der nationalen Subsysteme als zusätzliche hierarchische Stufe angesehen. So haben Stopford und Wells festgestellt, daß sich der Widerstand gegen Kollegien von seiten der Leitungskräfte der nationalen Subsysteme erhöht, wenn diese nicht darin vertreten sind, weil sie befürchten, die Kollegien würden dann einen zu großen Machtfaktor in der Unternehmung darstellen, der die Autonomie der nationalen Subsysteme beschneide.²⁾

Über Kollegien werden auch soziale Werte vermittelt: die Teilnahme kann Prestige und Anerkennung bedeuten, weil der Teilnehmer mit Personen von hohem Status zusammenarbeitet.³⁾ Dieses Gefühl der Zugehörigkeit zu einer Gruppe internationaler Manager ist neben der anfänglichen Ausbildung und unternehmensinternen Fortbildungskursen ein wichtiger Faktor für die Aufrechterhaltung grundsätzlicher gemeinsamer Wertvorstellungen aller Führungskräfte der MNU.

Letztlich können Kollegien auch als Trainingsmittel im Rahmen des Management Development eingesetzt werden;⁴⁾ in der MNU kann dadurch insbesondere Personen aus dem Kreis des Führungsnachwuchses ein Einblick in die Unterschiedlichkeit der Problem- und Kommunikationssituationen der einzelnen Subsysteme gewährt werden.

1) Vgl. Koontz, H. und O'Donnel, C.: (Principles, 1968), S.382f.

2) Vgl. Stopford, J.M. und Wells, Jr., L.T.: (Multinational Enterprise, 1972), S.86

3) Vgl. Terry, G.R.: (Principles, 1968), S.376

4) So Newman, W.H. und Logan, J.P.: (Central Management, 1971), S.412; auch Terry, G.R.: (Principles, 1968), S.376

Trotz aller Vorteile sind dem Einsatz von Kollegien Grenzen gesetzt. Ein wesentlicher Begrenzungsfaktor sind die mit dem Einsatz von Kollegien verbundenen Kosten: so entstehen Reise-, Tagungs- und vor allem Zeitkosten.¹⁾ Denn während der Zeit der An- und Abreise, der Tagung selbst und der fachlichen Vorbereitung auf die Tagung steht die an einem Kollegium teilnehmende Führungskraft nur bedingt für ihre Führungsaufgaben in der ursprünglichen Leitungsposition zur Verfügung.²⁾ Ein weiterer Nachteil der Kommunikation durch Kollegien besteht darin, daß infolge der Reisetätigkeit der Kommunikationsprozeß insgesamt verlangsamt wird, obwohl über Kollegien in der MNU eine personale Kommunikation und damit ein schneller direkter Informationsaustausch zwischen Mitgliedern des Kollegiums ermöglicht wird.

Entsprechend einer Umfrage der American Management Association unter Führungskräften sind Kollegien für die Erfüllung von Managementfunktionen nicht so sehr geeignet wie Einzelpersonen.³⁾ Die Gefahr mangelnder Entscheidungsfähigkeit wegen unterschiedlicher Auffassungen der Teilnehmer und des Kompromisses als letztem gemeinsamen Nenner lassen Kollegien nur begrenzt als Entscheidungsträger geeignet erscheinen.⁴⁾

9.3 Einsatzmöglichkeiten von Kollegien in der multinationalen Unternehmung

Die hauptsächlichen Aufgaben der Kollegien in der MNU bestehen in der Erhöhung der personalen Kommunikation und in der Koordination zwischen räumlich entfernten Subsystemen sowie der Integration von Subsystemen der unteren Rängebenen in das Gesamtsystem durch Repräsentation und Partizipation in bzw. an Informations-, Beratungs- und Entscheidungskollegien⁵⁾ mit dem zusätzlichen Ziel der Steigerung der Moti-

1) Vgl. Koontz, H. und O'Donnel, C.: (Principles, 1968), S.383ff.

2) Vgl. ebenda, S.384

3) Vgl. ebenda, S.389ff.

4) Vgl. ebenda S.384; vgl. auch Newman, W.H. und Logan, J.P.: (Central Management, 1971), S.414

5) Vgl. zur Unterscheidung von Kollegien nach ihrer Stellung zur Entscheidung im Unternehmungsprozeß: Kosiol, E.: (Kollegien, 1969), Sp. 819ff.

vation der Führungskräfte der nationalen Subsysteme, Zielsetzungen des Gesamtsystems zu verfolgen und Entscheidungen der (räumlich entfernten) höheren Entscheidungsebenen zu akzeptieren.

In MNU mit nicht-synergistischen strukturbezogenen Merkmalen sind Kommunikation und Koordination zum größten Teil auf den finanziellen Bereich bezogen. Der Einsatz von Entscheidungskollegien mit Vertretern der verschiedenen Subsysteme der MNU ist hier nicht möglich, da häufig schnelle Reaktionen des Gesamtsystems erforderlich sind (z.B. zur Vermeidung von Währungsverlusten), die kurzfristige Entscheidungsprozesse und eine zentrale Systemregelung voraussetzen. In Informations- und Beratungskollegien können in diesen MNU geschäftliche und finanzielle Fragen allgemeiner Natur sowie rechtliche und organisatorische Probleme erörtert werden. Diese Kollegien haben als wesentlichste Funktion die Verbesserung der zwischenmenschlichen Beziehungen zwischen Aufgabenträgern räumlich voneinander getrennter Subsysteme; das ist in MNU dieser Art von großer Bedeutung, da im Rahmen der kontinuierlich bestehenden Arbeitsbeziehungen zwischen den Subsystemen auch die impersonale Kommunikation weitaus geringer ist als in MNU mit synergistischen strukturbezogenen Merkmalen.

In MNU mit synergistischen strukturbezogenen Merkmalen ist eine umfassende Koordinierung des Gesamtsystems zur Realisierung des synergistischen Potentials nötig, was zum Teil durch die Bildung von Kollegien erreicht werden kann. Die Kollegien dienen in diesem Fall häufig der Koordination von (regionalen oder Produkt-) Divisionen, doch ihr Einsatz ist nur bei begrenzten Koordinationsanforderungen sinnvoll. Denn zum einen ist das Kollegium als Koordinationsträger sehr kostspielig und zum anderen besteht die Gefahr mangelnder Entscheidungsfähigkeit, weshalb einige Unternehmungen den Einsatz von Kollegien eingeschränkt haben und im Rahmen einer Reorganisation zur Matrixstruktur übergegangen sind.¹⁾

1) Vgl. Stopford, J.M. und Wells, Jr., L.T.: (Multinational Enterprise, 1972), S.86

Der Einsatz von Beratungs- und Entscheidungskollegien ist in MNU mit zeitbezogener Struktur möglich. Sie können sich aus Führungskräften nationaler Subsysteme und der Führungszentrale zusammensetzen, aus Marketingspezialisten und technischem Personal, welche gemeinsam die Frage entscheiden müssen, ob und zu welchem Zeitpunkt ein technologisch fortschrittliches Produkt, das in einem industriell weit entwickelten Land erfolgreich vertrieben wurde, in das Produkt- und Absatzprogramm nationaler Subsysteme aufgenommen werden soll, die in ökonomisch weniger weit entwickelten Ländern liegen. Nach erfolgter positiver Entscheidung können Übertragung und Neueinführung des Produktes in die nationalen Märkte durch ein Projekt Management geleitet werden.

10 Das Planungssystem

10.1 Die Begriffe der Planung und des Planungssystems

Allgemein kann man Planung als einen "systematisch-methodischen Prozeß der Erkenntnis und Lösung von Zukunftsproblemen"¹⁾ charakterisieren, wobei dieser Prozeß in einem "Denkhandeln" besteht, das die Realisation vorbereitet und das künftige "Tathandeln" rationalisiert.²⁾ Die Planung umfaßt die Aufstellung von Zielen sowie die Bestimmung von Maßnahmen, Mitteln und Wegen der Zielerreichung.³⁾

Für die Organisation stellt die Planung eine Voraussetzung dar, denn ohne sie würde der organisatorischen Gestaltung der "sinnvolle Bezug" fehlen.⁴⁾ Die Planung ist inhaltsbezogen, während die Organisation auf den formalen Aspekt gerichtet ist.⁵⁾ In Bezug auf die organisatorische Gestaltung stellt die Planung sozusagen einen "dry run" organisatorischer Aktivitäten vor deren tatsächlicher Ausführung dar.⁶⁾

Unter der Vielzahl der Funktionen der Planung⁷⁾ tritt im Hinblick auf die organisatorische Gestaltung der MNU besonders die Funktion der Erzielung von Synergie in den Vordergrund, und damit verbunden die Funktionen der Zielausrichtung und der Koordination der Aktivitäten im Gesamtsystem sowie die Informations- und Kommunikationsfunktion. Die Zielausrichtung und Koordination der Aktivitäten aller Subsysteme gewährleisten (bei bestimmten Minimalanforderungen an Umfang

1) Wild, J.: Grundlagen der Unternehmensplanung, Reinbeck bei Hamburg, 1974, S.13

2) Vgl. Kosiol, E.: (Unternehmung als Aktionszentrum, 1972), S.198

3) Vgl. Koontz, H. und O'Donnel, C.: (Principles, 1968), S.81

4) Vgl. Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Erster Band, Die Produktion, Berlin, Heidelberg, New York, 1972, S.148

5) Vgl. Ulrich, H.: Die Organisation der Planung, in: Grundprobleme der Unternehmensplanung, Betriebswirtschaftliche Mitteilungen 41, Hg.: Institut für Betriebswirtschaft an der Hochschule St. Gallen, Bern, 1968, S.23f.

6) Vgl. Emery, J.C.: Organizational Planning and Control Systems, London, 1971, S.142

7) Siehe Wild, J.: (Unternehmensplanung, 1974), S.15ff.

und Art der Aktivitäten) die Identifizierung der MNU als Unternehmung im Gegensatz zu international gestreuten Portefeuille-Investitionen einer nationalen Unternehmung.¹⁾ Die Erzielung synergistischer Effekte stellt Ziel und Begründung einer möglichst weitgehenden Zielausrichtung und Koordination der nationalen Subsysteme der MNU dar, die räumlich getrennt in verschiedenen Nationalstaaten liegen. Die Informations- und Kommunikationsfunktion wird hervorgehoben, weil zwar einerseits allgemein das Kommunikationsnetz als konstitutiv für das Planungssystem erscheint,²⁾ weil andererseits in der MNU Planung und Kontrolle viele andere Informationsprozesse ersetzen müssen, die in einer nationalen Unternehmung zusätzlich erfolgen.³⁾

Im Rahmen der Begriffsbestimmung der Planung soll diese vom Begriff des Budgets abgegrenzt werden, da der Unternehmungssteuerung durch Budgets in einigen MNU eine große Bedeutung zukommt. Der Begriff des Budgets ist nicht dem der Planung gleichzusetzen; vielmehr erhält das Budget seine Bedeutung im Rahmen der Planung dadurch, daß in ihm alle (nicht-monetären) Wirtschaftspläne der Unternehmung quantifiziert und "in der gleichen Einheit, nämlich der des Geldes, dargestellt werden".⁴⁾ In der MNU muß zusätzlich festgelegt werden, in welcher Währung die Darstellung in Geldeinheiten erfolgen soll. Das Budget ermöglicht durch die Transformation seiner Bezugsgrößen auf eine eindimensionale Basis eine einfache Koordination und in vielen Fällen einen deutlichen Leistungsvergleich der Subsysteme. Andererseits wird durch die Vieltätigkeit der ergebnisbeeinflussenden Variablen insbesondere in der MNU infolge der Einseitigkeit der Bezugsgrößen eine Abweichungsanalyse im Rahmen der Kontrolle erschwert.

-
- 1) Erkenntnisobjekt dieser Arbeit sind diejenigen multinationalen Unternehmungen, die aufgrund einer multinationalen Perspektive synergistische Effekte erzielen (vgl. Abschnitt 1.4.3 dieser Arbeit). Zur Erzielung synergistischer Effekte in der MNU ist die Zielausrichtung und Koordination der Aktivitäten der nationalen Subsysteme eine Voraussetzung bzw. ein Mittel.
 - 2) Vgl. Hellmich, R.: Entwicklung eines Planungssystems für Unternehmungen, Winterthur, 1970, S.167
 - 3) Vgl. Stopford, J.M. und Wells, Jr., L.T.: (Multinational Enterprise, 1972), S. 93
 - 4) Caroni, L.: Budgetsimulation, Schriftenreihe des Instituts für betriebswirtschaftliche Forschung an der Universität Zürich, Band 8, Bern, 1973, S.28

Das Planungssystem ist ein durch isolierende Abstraktion gewonnenes Subsystem der Unternehmung und kann als Einheit aller am Planungsprozeß beteiligten Elemente und deren Beziehungen untereinander bezeichnet werden.¹⁾ Im folgenden werden die wesentlichen Aspekte der Eigenschaften und Bestandteile des Planungssystems der MNU aufgezeigt.

10.2 Zur Mehrstufigkeit von Planungssystemen

Planungssysteme sind in großen Unternehmungen vornehmlich unter zwei Aspekten vertikal differenziert: zum einen erfolgt eine zeitliche Differenzierung der Subsysteme des Planungssystems, d.h. eine Unterscheidung der (Teil-) Pläne nach ihrer zeitlichen Reichweite; zum anderen findet eine sachliche Differenzierung im Sinne einer Zweck-Mittel-Beziehung zwischen (Teil-) Plänen statt.²⁾ Der zeitlichen Differenzierung entspricht die Unterscheidung in lang-, mittel- und kurzfristige bzw. lang- und kurzfristige Planung, der sachlichen Differenzierung die Einteilung in strategische, taktische und operative Planung bzw. in strategische und taktische oder strategische und operative Planung.³⁾ Häufig werden zeitliche und sachliche Differenzierung kombiniert, so daß die strategische mit der langfristigen Planung eine Planungsstufe bildet, die taktische mit der mittelfristigen und die operative mit der kurzfristigen Planung.⁴⁾

-
- 1) Wild bezeichnet als Planungssystem "eine geordnete und integrierte Gesamtheit verschiedener Teilplanungen (Pläne) und anderer Elemente sowie ihrer Beziehungen..., die zwecks Erfüllung bestimmter Funktionen nach einheitlichen Prinzipien aufgebaut und miteinander verknüpft sind"; Wild, J.: (Unternehmensplanung, 1974), S.153
 - 2) Vgl. Wild, J.: (Unternehmensplanung, 1974), S.166; vgl. auch Stehler, A.: Wege zur strategischen Planung der Unternehmung, Europäische Hochschulschriften, Reihe V Volkswirtschaft und Betriebswirtschaft, Bd.56, Bern, Frankfurt, 1973, S.17
 - 3) Die Zahl der Planungsstufen kann unterschiedlich groß sein, vgl. Ackoff, R.: Unternehmensplanung, München, Wien, 1972, S.15 und Stehler, A.: (Strategische Planung, 1973), S. 11; auch eine vierstufige Differenzierung ist möglich: vgl. Wild, J.: (Unternehmensplanung, 1974), S.170
 - 4) Vgl. Wild, J.: (Unternehmensplanung, 1974), S.166; doch auch mittel- oder kurzfristige Planungen können strategische Aspekte enthalten: vgl. Cleve, G.H.: Organizing for Multinational Planning, in: Multinational Corporate Planning, Hg. G.A. Steiner und W.M. Cannon, New York, 1966, S.32

Sowohl die durch die sachliche als auch die durch die zeitliche Differenzierung gewonnenen Begriffe der einzelnen Planungsstufen sind hinsichtlichliche ihres (Begriffs-) Inhaltes nicht allgemeingültig und eindeutig voneinander abgegrenzt.¹⁾ Man kann einen Plan um so eher als strategisch klassifizieren, je schwerer er korrigierbar ist, je mehr Tätigkeitsbereiche einer Organisation von ihm erfaßt werden²⁾ und je länger seine zeitliche Reichweite ist.³⁾ Der strategische Plan "konkretisiert die durch die Unternehmungspolitik festgelegte Zwecksetzung der Unternehmung",⁴⁾ d.h. er beinhaltet die grundlegenden Unternehmungsziele und Mittel zu deren Erreichung und stellt im allgemeinen den Rahmen für die taktische Planung dar.⁵⁾ Die taktische (mittelfristige) Planung kann eine zeitliche Reichweite zwischen zwei und fünf Jahren haben und ist im allgemeinen detaillierter als die strategische Planung.⁶⁾ Die operative (kurzfristige) Planung wiederum ist detaillierter und differenzierter als die taktische Planung: sie teilt die taktischen Pläne in vorwiegend durchführungsbezogene auf, die einen Zeitraum bis zu einem Jahr umfassen.⁷⁾ Während sich die strategische Planung in der Regel auf das Gesamtsystem der MNU bezieht⁸⁾ und die Frage nach der Geschäftstätigkeit und der Rolle der MNU in den einzelnen Ländern beantworten will,⁹⁾ ist die taktische Planung nur von nationaler oder regionaler Reichweite und erfordert einen lokalen Leistungsvollzug in den nationalen Subsystemen.¹⁰⁾

1) Vgl. Ackoff, R.: The Meaning of Strategic Planning, in: Dale, E. (Hg.): Readings in Management: Landmarks and New Frontiers, New York, Toronto, London, 1970, S.238

2) Siehe Ackoff, R.: (Unternehmensplanung, 1972), S.15

3) Vgl. Ackoff, R.: (Strategic Planning, 1970), S.238

4) Stehler, A.: (Strategische Planung, 1973), S.17

5) Vgl. Steiner, G.A.: The Nature and Significance of Multinational Corporate Planning, in: Multinational Corporate Planning, Hg. G.A. Steiner und W.M. Cannon, New York, 1966, S. 10

6) Vgl. ebenda, S.13

7) Vgl. Wild, J.: (Unternehmensplanung, 1974), S. 169

8) Vgl. McDonald, J.G.: (Die neue Konzeption, 1961), S.37

9) Vgl. Clee, G.H.: (Guidelines, 1966) S. 100

10) Vgl. McDonald, J.G.: (Die neue Konzeption, 1961), S. 37 und Brooke, M.Z. und Remmers, H.L.: (The Strategy, 1970), S.95

10.3 Das Zielsystem

Planung setzt Ziele voraus und realisierbare Ziele bedürfen in der Regel der Planung. Zwar können Ziele auch losgelöst von jeder Planung aufgestellt werden, ohne Einbeziehung späterer Planung besteht dann jedoch die Gefahr, daß sie reine Wunschvorstellung bleiben; Ziele ohne oder vor der Planung stellen lediglich "Absichten oder Setzungen" dar.¹⁾ Realisierbare Ziele können nur unter Berücksichtigung von Ressourcen und (realisierbaren) Mitteln aufgestellt werden,²⁾ Zielsetzung und Zielerreichung sind untrennbar miteinander verbunden.³⁾

In der Unternehmung kann grundsätzlich zwischen Sach- und Formalziel unterschieden werden; das erste bezieht sich auf die Marktleistungen der Unternehmung, das zweite auf ihre Wirtschaftlichkeit.⁴⁾ Konflikte zwischen Formalzielen können tendenziell leichter gelöst werden als zwischen Sachzielen, da hier ein einheitlicher Bewertungsmaßstab (in der Form von Geldeinheiten) gefunden werden kann.⁵⁾ Jedoch bedeutet die häufige Betonung eines einzigen Formalzieles wie "Rentabilität" oder "Gewinn" gegenüber einer Zielkonzeption aus mehreren Zielen eine Reduktion des Informationsgehaltes.⁶⁾ Zudem ist ein einziges Unternehmungsziel (wie z.B. der Gewinn) hinsichtlich seines Aussagegehaltes zu wenig differenziert, um eine operationale Anleitung für Planungsentscheidung und -durchführung zu bieten.⁷⁾ Aus diesem Grund ist die Aufstellung mehrerer (operationaler) Teilziele nötig, aus denen wiederum die Aufgabe der Organisation - die man als zielerreichende

1) Vgl. Wild, J.: (Unternehmensplanung, 1974), S.40

2) Vgl. ebenda

3) Vgl. Schmidt, R.-B.: Wirtschaftslehre der Unternehmung, Grundlagen, Stuttgart, 1969, S.111

4) Siehe Kosiol, E.: (Unternehmung als Aktionszentrum, 1972), S.223

5) Vgl. Ackoff, R.: (Unternehmensplanung, 1972), S.57; Ackoff unterscheidet zwischen stilistischen Zielen und Leistungszielen; erste entsprechen den Sachzielen bei Kosiol, letztere den Formalzielen Kosiols

6) Vgl. Emery, J.C.: (Planning and Control, 1971), S.115

7) Vgl. ebenda, S.115f.; vgl. auch Berthel, J.: Zielorientierte Unternehmenssteuerung, Stuttgart, 1973, S.4

Aktivitäten bezeichnen kann¹⁾ - abgeleitet werden sollten.²⁾

Das Zielsystem der Unternehmung erfüllt in der Praxis nicht die Idealvorstellung der Theorie von Transparenz, Konsistenz, Vollständigkeit etc.,³⁾ sondern weist als Ergebnis eines Verhandlungsprozesses der am Zielbildungsprozeß beteiligten Personen ungelöste Konflikte, Widersprüche und Unklarheiten auf.⁴⁾ Zudem unterliegt es laufend Veränderungen, weil es Gegenstand ständiger Verhandlungen ist. Letztlich ist das Zielsystem das Ergebnis des Durchsetzungsvermögens einzelner Personen oder Personengruppen und drückt sich in intra- oder interpersonellen Kompromissen aus.⁵⁾

In der MNU hat auf den Zielbildungsprozeß des Gesamtsystems der Verhandlungsprozeß zwischen der Führungszentrale und den nationalen Subsystemen einen entscheidenden Einfluß.⁶⁾ Identifizieren sich die Führungskräfte der nationalen Subsysteme mit ihrem jeweiligen Subsystem, dann werden sie in der Regel versuchen, die spezifischen Zielvorstellungen ihres Subsystems durchzusetzen.⁷⁾ Die Zielvorstellungen der nationalen Subsysteme spiegeln die Bedürfnisse und Möglichkeiten des jeweiligen Marktes wider,⁸⁾ sie beziehen sich auf den potentiellen Verhaltensspielraum des Subsystems in seinem jeweiligen nationalen Umsystem. Die Führungszentrale vertritt dagegen in erster Linie Zielvorstellungen, die auf das Gesamtsystem der MNU bezogen sind. Daher ist - neben Zielkonflikten zwischen einzelnen nationalen Subsystemen - eine Polarisierung der Verhandlungspositionen zwischen Führungszentrale und nationalen Subsystemen zu erwarten.

1) Vgl. Berthel, J.: (Unternehmenssteuerung, 1973), S.122

2) In der Praxis werden (umgekehrt) die Aufgaben häufig als gegeben angesehen und die Ziele aus den Aufgaben abgeleitet, was für die Unternehmung zu nachteiligen Konsequenzen führen kann; vgl. Wild, J.: (Unternehmensplanung, 1974), S.56; vgl. auch Berthel, J.: (Unternehmenssteuerung, 1973), S.122

3) Vgl. Wild, J.: (Unternehmensplanung, 1974), S.54

4) Vgl. ebenda; vgl. auch Grochla, E.: Unternehmensorganisation, Reinbeck bei Hamburg, 1972, S.155

5) Vgl. Schmidt, R.-B.: (Grundlagen, 1969), S.127

6) Konflikte zwischen den Zielvorstellungen anderer Subsysteme wie z.B. zwischen weltweiten Produktdivisionen oder zwischen Stab und Linie bestehen zusätzlich, werden aber nicht in die Betrachtung einbezogen

7) Vgl. Zünd, A.: (Kontrolle und Revision, 1973), S.99f.

8) Vgl. Schmidt, E.: (Langfristige Planung, 1965), S.8

Die Machtposition der Führungskräfte der nationalen Subsysteme beruht nach Zünd¹⁾ auf ihrer juristischen Stellung (als Leiter von Tochtergesellschaften), auf ihrer wirtschaftlichen Machtstellung (infolge ihrer Verfügungsgewalt über Ressourcen der Tochtergesellschaft) und auf ihren Informationsvorsprung vor Führungskräften der Führungszentrale in bezug auf Informationen, die auf ihr jeweiliges nationales Subsystem bezogen sind. Die Machtposition der Vertreter der Führungszentrale beruht auf ihrer Kompetenz, den nationalen Subsystemen Mittel zuzuweisen und Entscheidungen hinsichtlich der Besetzung der Führungspositionen in der MNU zu treffen.²⁾ Zünd stellt fest, daß die Macht der Führungszentrale entscheidend davon abhängt, in welchem Ausmaß die nationalen Subsysteme auf Mittelzuweisungen der Zentrale angewiesen sind.³⁾ In MNU, die nur in geringem Umfang synergistische Effekte erzielen können, besteht keine große Abhängigkeit der nationalen Subsysteme von den Ressourcen der Führungszentrale. Hier ist einerseits die Machtposition der nationalen Subsysteme relativ stark, andererseits besteht auch nur begrenzt die Notwendigkeit der Führungszentrale, ihre auf das Gesamtsystem bezogenen Zielvorstellungen gegen die Subsystem-Interessen der Führungskräfte nationaler Subsysteme durchzusetzen.

In MNU, die in hohem Umfang synergistische Effekte anstreben, besteht eine große Abhängigkeit der nationalen Subsysteme von den Mitteln der Führungszentrale, in erster Linie von (den zur Koordination subsystemübergreifender Prozesse) notwendigen Informationen, aber auch von Dienstleistungen, Personal und Kapital. In MNU dieser Art ist zugleich die Notwendigkeit der Führungszentrale groß, eine Zielkonzeption weitgehend durchzusetzen, welche die Erzielung synergistischer Effekte im Gesamtsystem gewährleistet, auch wenn Konflikte mit Führungskräften der nationalen Subsysteme intensiver Natur sind.

1) Zünd, A.: (Kontrolle und Revision, 1973), S.100f.

2) Vgl. ebenda, S.102

3) Vgl. ebenda

10.4 Informationsbasis und Planungsflexibilität

Planungsträger auf hierarchisch hoher Stufe verarbeiten vorwiegend abstrakte, "kondensierte" Informationen.¹⁾ Die dadurch erzielte Komplexitätsreduktion ist notwendig, um die MNU als überschaubares Gebilde regeln zu können. Die Informationen der einzelnen rangbezogenen Subsysteme an die Führungszentrale haben in der Regel einen ähnlichen Abstraktionsgrad wie die Informationen auf der höchsten Planungsebene einer nationalen Unternehmung, stellen in der MNU jedoch erst die Ausgangsinformationen für die auf das Gesamtsystem bezogene Planung dar. Das Abstraktionsniveau der Planungsinformationen ist daher in der MNU höher als in der nationalen Unternehmung.

Die jeweilige Umgebung jeder Planungseinheit ist auch in der nationalen Unternehmung auf allen Unternehmungsebenen einzigartig,²⁾ doch die Kommunikationssituationen der einzelnen Planungseinheiten weisen hier mehr gemeinsame Komponenten auf als in der MNU. In der MNU sind zwischen den Planungseinheiten zusätzlich die vier von Fayerweather genannten "communication gaps" zu überwinden.³⁾

Den abstrakten Planungsinformationen liegen konkretere Informationen tieferer Planungsebenen zugrunde, die aus der spezifischen Umgebung dieser Ebenen gewonnen wurden. Dadurch, daß die abstrakten Planungsinformationen der einzelnen Subsysteme der MNU auf konkreten Informationen beruhen, die in sehr unterschiedlichen Umgebungen gewonnen wurden, ist die Gefahr einer einseitigen und falschen Interpretation der notwendigerweise abstrakten Informationen groß. Zusätzliche Interpretationen der abstrakten Planungsinformationen sind daher häufig nötig, (wodurch wiederum eine erhöhte Komplexität des Prozesses der Informationsverarbeitung entsteht).

Die Notwendigkeit der Interpretation der Planungsinforma-

1) Vgl. Emery, J.C.: (Planning and Control, 1971), S.114

2) Vgl. Berg, N.: Strategic Planning in Conglomerate Companies, in: Harvard Business Review, 1965, May-June, S.91

3) Siehe Fayerweather, J.: (International Management, 1969), S.173ff.; vgl. auch Abschnitt 8.1 dieser Arbeit

tionen durch die jeweiligen Subsysteme, die von der Führungszentrale nur schwer kontrollierbar ist, öffnet einen weiten Spielraum zur Informationsfilterung und -verfälschung. Das bedeutet, daß die Führungszentrale selbst für den Fall, daß sie unabhängig von den nationalen Subsystemen eigene Informationen über die verschiedenen nationalen Umsysteme sammelt, dennoch eine andere Interpretation der Informationen (als die eigene) durch die jeweiligen nationalen Subsysteme, auf deren Umwelt sich die Information beziehen, anerkennen muß.¹⁾

Geht man von der These aus, daß jedes Subsystem - trotz aller Maßnahmen zur Förderung systemweiter Planungsverantwortung - in erster Linie an der Erreichung seiner spezifischen Subsystemziele interessiert ist,²⁾ dann stellt sich das Dilemma des Planungs- einschließlich des Zielbildungsprozesses folgendermaßen: entweder können die Subsysteme ihre Zielvorstellungen aufgrund ihrer Informations- und Interpretationsmacht weitgehend durchsetzen, wodurch Suboptimierungen zu Lasten des Erfolges des Gesamtsystems entstehen können; oder die Führungszentrale kann ihre auf den Erfolg des Gesamtsystems gerichteten Zielvorstellungen dadurch durchsetzen, daß sie die Planungsinformationen der nationalen Subsysteme einseitig interpretiert, was zu lokalen Fehlanpassungen der nationalen Subsysteme an ihre Umwelt führen kann, die ihrerseits den Erfolg des Gesamtsystems mindern. Wegen dieser Unsicherheit in bezug auf die Interpretation der Planungsinformationen können insbesondere Lernprozesse bei der Errichtung neuer nationaler Subsysteme in bisher unbekannten Ländern mit hohen Kosten verbunden sein. Spätere Planungsinformationen können anhand von Erfahrungswerten interpretiert werden,³⁾ sofern keine einschneidenden Änderungen hinsichtlich der Faktoren des nationalen Umsystems auftreten - (was aber in Entwicklungsländern nicht selten der Fall ist).

1) Vgl. Zünd, A.: (Kontrolle und Revision, 1973), S.101

2) Vgl. Berg, N.: (Strategic Planning, 1965), S.91

3) Diese Erfahrungswerte können allerdings aufgrund einer Informationsfilterung und einer einseitiger Interpretation durch das betreffende nationale Subsystem entstanden sein. Eine Korrektur dieser Erfahrungswerte ist durch eine verfahrensorientierte Kontrolle möglich.

Entsprechend dem (unterschiedlichen) Sicherheitsgrad des Eintretens der in der Zukunft erwarteten Ereignisse muß die Planung in verschiedenen Bereichen einen unterschiedlichen Flexibilitätsgrad aufweisen. Ackoff¹⁾ unterscheidet in diesem Zusammenhang die Festlegungsplanung bei Sicherheit, die Bereitschaftsplanung bei Unsicherheit, welche verschiedene Alternativplanungen für mehrere mögliche Ereignisse festlegt, und die Eventualitätenplanung bei Unkenntnis, die sich auf Aspekte der Zukunft bezieht, die nicht vorhersehbar sind (wie z.B. Katastrophen).

Wegen der Interdependenz der Einzelplanungen und der Komplexität des Systems der MNU verursacht die Bereitschaftsplanung im Vergleich zur Festlegungsplanung hier wesentlich mehr Kosten als in der nationalen Unternehmung. Nationale Subsysteme sind z.B. in Entwicklungsländern besonders bei der langfristigen Planung auf die Bereitschafts-, oft sogar auf die Eventualitätenplanung angewiesen.²⁾ Schon allein aus dem Grund, daß die Planung des nationalen Subsystems einer MNU in einem kleinen Staat dessen gesamte Volkswirtschaft beeinflussen kann.³⁾ D.h. die MNU kann die Aktionen der Regierung nicht als Verhaltensweisen ansehen, die von ihrer Planung unabhängig sind; sondern sie muß mit Reaktionen auf ihre Planung rechnen, ihr Planungsprozeß führt letztlich zu einem Interaktionsprozeß mit der staatlichen Planung.

10.5 Verteilung der Planungsfunktionen und Planungsverfahren

Zwischen der Verteilung der Planungsfunktionen und -aufgaben und der Art des Planungsverfahrens besteht ein enger Zusammenhang; so führt ein retrogrades Planungsverfahren notwen-

1) Ackoff, R.: (Unternehmensplanung, 1972) S.29f.

2) Vgl. Pryor, Jr., M.H.: International Corporate Planning. How is it different?, in: Gray, E.R. (Hg.): Readings in Business Policy, New York, 1968, S.173f.: so ist z.B. in Indonesien ein Fünf-Jahres-Plan kaum aufstellbar

3) Vgl. Goldman, I.: The Special Problems of International Long-Range Planning, in: Gray, E.R. (Hg.): Readings in Business Policy, New York, 1968, S.177

digerweise tendenziell zu einer Zentralisierung der Planung,¹⁾ während bei progressivem Planungsverfahren, das von Teilplänen ausgeht, eine solche Divergenz der Ziele und Pläne möglich ist, daß kein übergeordnetes Ergebnis möglich wird, d.h. eine weitgehende Dezentralisation der Entscheidungen über Ziele und Pläne vorliegt. Beide Planungsverfahren, das retrograde und das progressive, weisen einen wesentlichen Mangel auf. Bei beiden fehlt ein frühzeitiges Feedback, was eine mangelnde Realistik der Pläne zur Folge hat, eine zu geringe Berücksichtigung der Ziele und Möglichkeiten entweder der untergeordneten Einheiten (bei der retrograden Planung) oder des Gesamtsystems (bei der progressiven Planung); und - teilweise dadurch bedingt - eine geringe Motivation der untergeordneten Einheiten entweder an der Planung teilzuhaben (bei retrograder Planung) oder über ihren Bereich hinaus für das Gesamtsystem zu planen (bei progressiver Planung).²⁾

Ein stärker realitätsbezogenes Verfahren stellt das Gegenstromverfahren dar, das die progressiven und retrograden Komponenten in sich vereinigt. Innerhalb eines von der Führungsspitze gegebenen Rahmens (Vorlauf) erfolgt eine detaillierte Planung der untergeordneten Planungseinheiten (Rücklauf), deren Ergebnisse wiederum von der höchsten Führungsebene koordiniert und modifiziert werden. Der Grad der Zentralisation der Planungsentscheidungen hängt von den Toleranzen der vorgesehenen Größen des Rahmenplanes ab, und - davon nicht unabhängig - von dem Gewicht der detaillierten Einzelplanung.

In der MNU muß der Toleranzbereich des Rahmenplanes relativ weit gezogen sein, weil die Zielvorstellungen und Erfahrungswerte der einzelnen Subsysteme sehr unterschiedlichen Umweltbedingungen entsprechen. An welchen Stellen der Unternehmung die wesentlichen Entscheidungen über die endgültige Plangestaltung getroffen werden, hängt einerseits von dem Grad

1) Vgl. Wild, J.: (Unternehmensplanung, 1974), S.192

2) Eine eingehende kritische Darstellung dieser beiden Planungsverfahren sowie des Gegenstromverfahrens ist zu finden bei Wild, J.: (Unternehmensplanung, 1974), S.190ff.

notwendiger Interdependenz der Teilplanungen (angestrebter Synergiegrad) ab und von der Durchsetzungsmacht der Führungszentrale aufgrund ihrer Schlüsselposition im planungsbezogenen Kommunikationsprozeß, andererseits von der Interpretationsmacht (und dem Informationsvorsprung) der nationalen Subsysteme hinsichtlich der Planungsinformationen.¹⁾

Der von der Führungszentrale aufgestellte Rahmenplan (Vorlauf) ist in der Regel eine Fortschreibung früherer Rahmenpläne, also das Ergebnis von Erfahrungswerten; zusätzlich werden in ihn neue Zielvorstellungen einbezogen. Da frühere Rahmenpläne durch die detaillierte Planung untergeordneter Planungseinheiten korrigiert wurden, fließen die Vorstellungen dieser Ebenen zumindest indirekt in die neu aufgestellten Rahmenplätze ein. Es erscheint außerdem sinnvoll, daß die nationalen Subsysteme an der Entwicklung neuer Ziel- und unternehmungspolitischer Vorstellungen beteiligt werden, um von vornherein eine realitätsbezogene Differenziertheit zu erreichen,²⁾ d.h. ein Feed Forward erfolgt. Der Planungsrahmen für die unteren Planungsebenen kann auch bei deren (formalen) Beteiligung an der Planfestlegung dennoch von der Führungszentrale durch bestimmte Maßnahmen, wie z.B. die zentrale Festsetzung von Transferpreisen so festgelegt werden, daß die Spielräume für die Einzelpläne der nationalen Subsysteme relativ gering sind.

In MNU mit synergistischen strukturbezogenen Merkmalen ist grundsätzlich eine größere Beteiligung der Führungszentrale an der Plangestaltung nötig als in MNU mit nicht-synergistischen strukturbezogenen Merkmalen. Infolgedessen darf der von der Führungszentrale aufgestellte Rahmenplan bei synergistischen Zielsetzungen den Einzelplanungen der nationalen Subsysteme nicht so viele Planungsalternativen gestatten. In MNU, deren nationale Subsysteme ein simultanes Produktprogramm im Absatzbereich aufweisen (strukturbezogene Merkmale A_1 oder A_2) oder zwischen denen ein produktions-

-
- 1) Die Machtpositionen der Führungszentrale und der nationalen Subsysteme hängen außerdem von noch weiteren Faktoren ab, vgl. Zünd, A.: (Kontrolle und Revision, 1973), S.100ff.
 - 2) Vgl. Trechsel, F.: (Führungs- und Organisationsprobleme, 1969), S.54f.

technischer Zusammenhang besteht (strukturbezogene Merkmale B_1 oder B_2), muß die zentrale Rahmenplanung umfassender und detaillierter sein als in MNU, deren nationale Subsysteme kein simultanes Produktprogramm im Absatzbereich haben (Merkmal A_3) oder zwischen deren nationalen Subsystemen kein produktionstechnischer Zusammenhang vorhanden ist (Merkmal B_3). In MNU der ersten Art umfaßt der zentrale Rahmenplan die Bereiche des Marketing und der Produktion sowie damit verbundene Unternehmungsbereiche wie Einkauf oder Forschung und Entwicklung.

Besteht eine MNU aus nur relativ wenigen nationalen Subsystemen (strukturbezogenes Merkmal C_1), dann ist die Zahl unterschiedlicher Interpretationsmöglichkeiten der Planungsinformationen und der Quantität der Planungsinformationen relativ gering. Mit steigender Anzahl nationaler Subsysteme in verschiedenen Ländern wächst die Zahl wesentlich unterschiedlicher Kommunikationssituationen der einzelnen Planungsträger; einseitige Interpretationen der Planungsinformationen durch die Führungszentrale können eher zu Fehldeutungen führen. D.h. je geringer die Anzahl der nationalen Subsysteme ist, desto mehr Einfluß kann die Führungszentrale auf die Gesamtplanung der MNU haben. Andererseits ist eine Beteiligung weniger nationaler Subsysteme an der strategischen Rahmenplanung im Sinne eines Feed Forward eher möglich als die einer Vielzahl nationaler Subsysteme; denn sind viele kleine nationale Subsysteme vorhanden, dann ist die Einbeziehung aller nationaler Subsysteme kaum möglich.¹⁾ Eine Einbeziehung vieler nationaler Subsysteme würde auch allein dadurch erschwert, daß für eine effektive Kommunikation bezüglich der generellen Unternehmungsziele der persönliche Kontakt der Planungsträger erforderlich ist,²⁾ wozu eine mit hohen Kosten verbundene personale Kommunikation Voraussetzung ist.

1) Vgl. Brooke, M.Z. und Remmers, H.L.: Guidelines, in: The multinational company in Europe, Hg.: Brooke, M.Z. und Remmers, H.L., London, 1972, S.168

2) Vgl. Goldman, I.: (International Long-Range-Planning, 1968), S.179; vgl. auch Brooke, M.Z. und Remmers, H.L.: (The Strategy, 1970), S.97

Je unterschiedlicher die Faktoren der jeweiligen Umsysteme der nationalen Subsysteme sind, d.h. je unterschiedlicher die Kommunikationssituation der einzelnen Subsysteme ist, desto mehr ist die Führungszentrale auf eine Interpretation der Planungsinformationen durch die nationalen Subsysteme angewiesen. Liegen alle nationalen Subsysteme einer MNU in einer geographischen Einheit (strukturbezogenes Merkmal D_1), dann ist die Interpretationsmacht der nationalen Subsysteme relativ gering, da die Kommunikationssituation der einzelnen nationalen Subsysteme gleichartiger ist als in MNU, deren nationalen Subsysteme in mehreren geographischen Einheiten liegen (strukturbezogenes Merkmal D_2). Mit abnehmen der Interpretationsmacht der nationalen Subsysteme in bezug auf die Planungsinformationen wächst der potentielle Einfluß der Führungszentrale auf die Plangestaltung. D.h. das Gewicht der Führungszentrale im Planungsprozeß ist um so größer, je geringer die geographische Streuung der nationalen Subsysteme ist, (je mehr die Konstellation der nationalen Subsysteme dem strukturbezogenen Merkmal D_1 angenähert ist).

Insgesamt läßt sich feststellen, daß die Hauptfunktionen der Planung von Linienstellen in allen Subsystemen der MNU wahrgenommen werden. Zur Überwindung der von Fayerweather genannten "communications gaps" können wesentliche Planungs-festlegungen in Kollegien vorgenommen werden, um die Notwendigkeit personaler Kommunikation zu erfüllen. Die letzte Verantwortung für die Plangestaltung des Gesamtsystems sollte bei einem "planning executive" liegen, der Teil des Entscheidungssystems der MNU ist und der sowohl Mitglied der Linie als auch des Stabes sein kann.¹⁾ Seine Aufgabe besteht nicht darin, Pläne für das Gesamtsystem aufzustellen, sondern vielmehr in Zielbildungs- und Planungsprozeß sinnvolle Kompromisse zwischen den unterschiedlichen Vorstellungen der einzelnen Subsysteme im Sinne einer "workable solution"²⁾ zu erreichen.

-
- 1) Vgl. Aguilar, F.: Organization for Corporate Strategic Planning, in: Multinational Corporate Planning, Hg.: Steiner, G.A. und Cannon, W.M., New York, 1966, S.59
 - 2) Dieser Ausdruck wird für die Aufgabe des Top Management bei der Wahl der grundsätzlichen Unternehmungstruktur verwendet von: Stopford, J.M. und Wells, Jr., L.T.: (Multinational Enterprise, 1972), S.75

11. Das Kontrollsystem

11.1 Begriff und Funktionen der Kontrolle

Aufgabe der Kontrolle ist es, sicherzustellen, daß die Ziele eines Systems erreicht werden¹⁾ bzw. daß nicht erreichbare Ziele neu bestimmt werden.²⁾ Die Kontrollaktivitäten können dabei einen unterschiedlichen Umfang haben: die Kontrolle kann sich auf die Feststellung der Einhaltung bzw. Abweichung von Zielen (Soll-Ist-Vergleich) beschränken;³⁾ ferner kann sie die Funktion haben, eine Abweichungsanalyse vorzunehmen; eine zusätzliche Funktion besteht in der Beurteilung der Abweichungsrelevanz;⁴⁾ weitere Funktionen können in der Empfehlung von Korrekturmaßnahmen und in der Einleitung und Durchführung dieser Maßnahmen bestehen.⁵⁾ Je weitergehend die Kontrollaktivitäten in der dargestellten Reihenfolge ausgedehnt werden, desto mehr ist die Kontrolle als Steuerungsfunktion anzusehen, desto eher ist sie eine Funktion des Management-Prozesses.

Grundsätzlich kann man zwei Arten der Kontrolle unterscheiden, die sich auf unterschiedliche Kontrollobjekte beziehen: a) "ergebnisorientierte Kontrollen", die Informationen über die in der Planung antizipierten Handlungsergebnisse bereitstellen, nicht aber prüfen, ob der durch die Planung festgelegte Weg optimal war;⁶⁾ b) "verfahrensorientierte Kontrollen",

1) Vgl. Anthony, R.N.: Planning and Control Systems. A Framework for Analysis, Boston, 1965, S.17

2) Vgl. Hill, W.: System der Unternehmensplanung und -kontrolle, in: Strukturwandlungen der Unternehmung. Festschrift zum 70. Geburtstag von Emil Gsell, Hg.: H. Ulrich und V. Ganz-Keppeler, Bern, 1969, S.49f.

3) Dieser Kontrollbegriff herrscht in der älteren deutschsprachigen betriebswirtschaftlichen Literatur vor; vgl. Frese, E.: Kontrolle und Unternehmensführung, Betriebswirtschaftliche Beiträge zur Organisation und Automation, Band 4, Hg.: E. Grochla, Wiesbaden, 1968, S.49f.

4) Vgl. Zünd, A.: Kontrolle und Revision, 1973), S.114

5) Die Einleitung und Durchführung von Korrekturmaßnahmen wird vor allem in der amerikanischen Literatur zum Funktionsbereich der Kontrolle gerechnet; vgl. z.B. Newman, W.H., Summer, Ch.E. und Warren, E.K.: Management-Prozesse, Stuttgart, 1968, S.302 und 313, oder Koontz, H. und O'Donnel, C.: (Principles, 1968), S.641f.

6) Vgl. Frese, E.: Kontrolle, Organisation der, in: Handwörterbuch der Organisation, Hg.: E.Grochla, Stuttgart, 1969, Sp.874

welche die Planungsziele und -verfahren selbst prüfen, bei denen auch die psychologische Verhaltenssteuerung von Bedeutung ist.¹⁾ Während die verfahrensorientierte Kontrolle das System selbst zum Kontrollgegenstand hat, sind Gegenstand der ergebnisorientierten Kontrolle die Ergebnisse des Systems.²⁾ Hinsichtlich der Informationssuche ist der Weg der ergebnisorientierten Kontrolle vorgeschrieben: sie gewinnt "Kontrollinformationen", indem sie Istgrößen ermittelt, diese mit den Sollgrößen vergleicht und eine Abweichungsanalyse durchführt; dagegen sucht die verfahrensorientierte Kontrolle "Anpassungsinformationen" vorwiegend in unbekannten Bereichen.³⁾

11.2 Der Zusammenhang von Planung und Kontrolle

Für die ergebnisorientierte Kontrolle werden vom Planungssystem konkrete Planziele (Sollgrößen) aufgestellt, die dem Kontrollsystem als Vergleichsmaßstab zur Beurteilung der Istwerte dienen. Das Kontrollsystem gibt dem Planungssystem ein Feedback hinsichtlich des Grades der Planrealisierung bzw. Planabweichung. Planung und Kontrolle ergänzen sich auf diese Weise zu einem Regelkreismodell, das in einfacher Form in Abbildung 16 dargestellt wird:⁴⁾

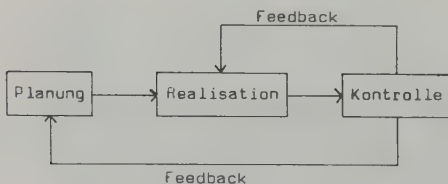


Abbildung 16:
Regelkreismodell von
Planung und Kontrolle

—→ = Informationsströme

- 1) Vgl. Frese, E.: (Kontrolle, Organisation der, 1969), Sp.874f.
- 2) Vgl. Zünd, A.: (Kontrolle und Revision, 1973), S.206
- 3) Vgl. Grochla, E.: (Unternehmensorganisation, 1972), S.92
- 4) Die Darstellung dieses Regelkreismodells entspricht einer Abbildung bei Schmid-Sudhoff, U.: Organisation und Führungskontrollen in dezentralisierten Unternehmen, in: Betriebswirtschaftliche Information, Entscheidung und Kontrolle. Festschrift für H. Münstermann, Hg. W. Busse von Colbe und G. Sieben, Wiesbaden, 1969, S.435

Um einen optimalen Informationsfluß und insbesondere die Auswahl der entscheidungsrelevanten Informationen zu gewährleisten, sollten sich beide Systeme weitgehend entsprechen: die Kontrolle sollte die gleiche Form haben und gleiche Denkkategorien aufweisen wie der Plan.¹⁾

Je weiterreichende Funktionen die Kontrolle (bei einer Entsprechung von Planung und Kontrolle) zu erfüllen hat, d.h. je weiter sie über den einfachen Soll-Ist-Vergleich hinausgeht, desto größer ist ihr Einfluß auf die Plangestaltung. Schon die Abweichungsanalyse stellt eine Bewertung der Kontrollinformationen dar, welche auf die Plangestaltung von Einfluß ist. Eine Bewertung der Abweichungsrelevanz und Empfehlungen für Korrekturmaßnahmen bedeuten eine noch größere Beeinflussung der Planung. Die Einleitung und Durchführung von Korrekturmaßnahmen führen zu einer Beschneidung des Aufgabenbereichs der Planungsstellen, da sie Eingriffe in die Gestaltung (künftiger) Planungen darstellen.

Bei direkten Kontrollen, die persönlich durch Linienvorgesetzte vorgenommen werden,²⁾ ist diese Funktionsverschiebung zwischen Planung und Kontrolle nicht von großer Bedeutung, weil ein Stelleninhaber häufig zugleich Planungs- und Kontrollinstanz ist. Bei der Ausgliederung der Kontrolle aus dem Leitungssystem jedoch, wie das z.B. beim Controller-Konzept der Fall ist, bedeutet die Einleitung und Durchführung von Kontrollmaßnahmen durch die kontrollierende (Stabs-)Stelle die Übernahme von Planungsfunktionen, die ursprünglich zum Verantwortungsbereich der planenden Leitungsstellen zählten.

Besonders deutlich wird diese Funktionsüberschneidung bei der Suche nach Anpassungsinformationen im Rahmen der verfahrensorientierten Kontrolle: hier müssen im allgemeinen ebenfalls die Funktionen der Alternativensuche, der Konsequenzenprognose und -bewertung erfolgen, Aktivitäten, welche die Pla-

1) Vgl. Hill, W.: (Unternehmensplanung und -kontrolle, 1969), S.153

2) Vgl. Rölle, H.: Internal Control, in: Handwörterbuch der Organisation, Hg. E. Grochla, Stuttgart, 1969, Sp. 784

nung im engeren Sinne charakterisieren. Im Interesse einer eindeutigen Begriffsabgrenzung sollen im folgenden zur Kontrolle alle kontrollierenden Funktionen gerechnet werden, die bis zur Empfehlung, nicht aber zur Einleitung und Durchführung korrigierender Maßnahmen reichen.

11.3 Spezifische Aspekte der Kontrolle in der multinationalen Unternehmung

Die Kontrolle als Steuerungsinstrument der Unternehmung dient in der MNU sowohl der Steuerung des Gesamtsystems als auch der Subsysteme. Gegenstand der Kontrolle sind vornehmlich Verhalten und Leistung der nationalen Subsysteme im Hinblick auf ihre unmittelbare Umwelt und hinsichtlich ihrer Funktionen als Teilsysteme des Gesamtsystems der MNU.

Eine Kontrolle mit Steuerungscharakter ist notwendigerweise auch zukunftsbezogen im Gegensatz zu Kontrollen eines reinen Soll-Ist-Vergleichs, die vergangenheitsorientiert sind.¹⁾ Sofern sie der Unternehmungssteuerung dienen sollen, müssen Informationen der ergebnis- und verfahrensorientierten Kontrolle Grundlage für die Gewinnung zukunftsbezogener Erkenntnisse sein.

Für die ergebnisorientierte Kontrolle, die Planabweichungen anzeigen soll, ist die Aktualität der übermittelten Kontrollinformationen daher von wesentlicher Bedeutung; denn je eher Planabweichungen bekannt werden, desto leichter lassen sie sich in der Regel korrigieren. Aus diesem Grund werden für die Unternehmungssteuerung nicht sämtliche Kontrolldaten verlangt, (die in erster Linie historischen Charakter haben und für die Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung ebenfalls Zeugnis ablegen sollen), sondern es werden spezifische Informationen von "strategic points of performance" benötigt.²⁾

1) Vgl. Drucker, P.F.: Neue Management-Praxis, zweiter Band: Methoden, Düsseldorf und Wien, 1974, S.165

2) Scott, W.G. und Mitchell, T.R.: (Organization Theory, 1972), S.147

Eine Möglichkeit zur Ermittlung aktueller Steuerungsinformationen besteht in der Durchführung eines Soll-Wird- anstelle (oder als Ergänzung) des Soll-Ist-Vergleichs.¹⁾ Merkmal eines Soll-Wird-Vergleichs sind Kontrollen während einer Planungsperiode, die durch frühzeitige Feedbacks über Planrealisation bzw. -abweichung für einen aktuellen Informationsstand der Planungsträger und der mit der Realisation betreuten Personen sorgen. Planabweichungen können bei dieser Art der Kontrolle früher erkannt und korrigiert und dadurch insgesamt geringer gehalten werden als bei dem Soll-Ist-Vergleich.

Planungstyp des Soll-Wird-Vergleichs ist die Planfortschrittskontrolle.²⁾ Sie hat zur Voraussetzung, daß der Plan unter sachlichen und/oder zeitlichen Aspekten in einzelne Abschnitte aufteilbar ist. Anhand spezifischer - zuvor festgelegter - Kontrollpunkte sind detaillierte Aussagen darüber möglich, ob die künftigen Realisationsaktivitäten (Wird) mit dem zu Beginn der Planung festgelegten Ziel (Soll) übereinstimmen werden. Ein Verfahren zur Durchführung des Soll-Wird-Vergleichs bei komplexen Planungen, die durch eine sachliche und/oder zeitliche Interdependenz der Teilpläne und Planabschnitte gekennzeichnet sind, ist die Netzplantechnik.³⁾

In der MNU ergeben sich in bezug auf die Kontrollinformationen zwei weitere Problembereiche: sie betreffen die Setzung und Interpretation der Kontrollstandards und die Möglichkeit der Informationsmanipulation. Kontrollstandards und die auf diese Standards bezogenen Ist-Werte haben in erster Linie Warn- oder Anzeigecharakter, nicht aber Erklärungscharakter. Ihre sinnvolle Bestimmung bzw. Interpretation setzt daher eine ge-

1) Vgl. zum Soll-Wird-Vergleich: Wild, J.: (Unternehmensplanung, 1974), S.44

2) Ebenda

3) Die Netzplantechnik wurde als Folge der Erkenntnis entwickelt, daß bei Planungs- und Kontrollverfahren, die auf einem Soll-Ist-Vergleich beruhen, erhebliche Kosten- und/oder Zeitabweichungen auftreten können (und häufig aufzutreten pflegen - so das Ergebnis zweier empirischer Studien in den USA). Vgl. dazu: Miller, R.W.: Zeit-Planung und Kosten-Kontrolle durch PERT, Hamburg 1965, S.22ff.

naue Kenntnis der ihnen zugrunde liegenden realen Vorgänge und Mechanismen voraus. Die Bestimmung der Kontrollstandards zur Messung der Leistung eines nationalen Subsystems setzt eine gute Kenntnis der In- und Umsystembedingungen dieses Subsystems voraus. Die genaueste Kenntnis dieser Systembedingungen hat das Management des nationalen Subsystems, das kontrolliert werden soll. Die Interpretationsmacht der Führungskräfte nationaler Subsysteme hinsichtlich der Kontrollstandards und Ist-Werte kann einen solchen Einfluß auf Standardbestimmung und Abweichungsanalyse haben, daß eine zentrale Kontrolle nur begrenzt ihre Funktionen (als steuernde Instanz) erfüllen kann bzw. die Leistungsmöglichkeiten des Gesamtsystems nicht vollständig einschätzen kann.¹⁾

Neben der ohnehin bestehenden Schwierigkeit der Überbrückung der Unterschiedlichkeit der Kommunikationssituationen zwischen den kontrollierenden (steuernden) Kommunikationspartnern in der Führungszentrale und den kontrollierten in den nationalen Subsystemen tritt bei der Übermittlung von Ist-Werten an die Kontrollinstanzen zusätzlich häufig das Problem der Informationsmanipulation (im Sinne einer beabsichtigten Informationsverfälschung) auf.²⁾ Gerade durch die Unterschiedlichkeit der Kommunikationssituationen, aus der ein Informationsvorsprung der Führungskräfte der nationalen Subsysteme vor denen der Führungszentrale erwächst, entsteht ein Spielraum für derartige Manipulationen, der nur schwer aufzudecken ist. Die Gründe für Informationsmanipulationen können sehr unterschiedlicher Natur sein, z.B. können sie der Erhöhung von Handlungsspielräumen der na-

1) Jede ergebnisorientierte Überwachung begünstigt wegen des Informationsvorteils der Führungskräfte der nationalen Subsysteme eine (unzweckmäßige) Subsystemoptimierung, vgl. Zünd, A.: (Kontrolle und Revision, 1973), S.142

2) Mittel gegen Informationsmanipulationen werden von Zünd genannt, vgl. Zünd, A.: (Kontrolle und Revision, 1973), S.173

tionalen Subsysteme dienen¹⁾ oder der Verschleierung der Folgen von Fehlentscheidungen.

Die verfahrensorientierte Kontrolle hat in der MNU ein weites Aufgabenfeld: sie dient der Überprüfung der Höhe und des Erklärungswertes der Kontrollstandards und grenzt die Interpretationsmacht der Führungskräfte der nationalen Subsysteme durch die Erstellung eigener Erklärungsmodelle ein. Im Gegensatz zur ergebnisorientierten Kontrolle, die nur die Symptome eines Problems aufzeigt, ist die verfahrensorientierte Kontrolle auf das Problem selbst gerichtet, sie dient also der Systemverbesserung.²⁾ Sie kann sich einmal auf die (Sub-) Systemprüfung der nationalen Subsysteme beziehen, ohne daß deren Zusammenhang mit dem übrigen System der MNU berücksichtigt wird. Sie kann dann Planziele und zielerreichende Aktivitäten einer Prüfung unterziehen, wenn dauerhafte und/oder starke Abweichungen der Ist-Werte von den Planzielen eines nationalen Subsystems auftreten; oder im Rahmen von Routineprüfungen in regelmäßigen Abständen, insbesondere wenn die Umsystembeziehungen eines nationalen Subsystems starken Wandlungen unterworfen sind. Zum anderen kann sie die Beiträge der nationalen Subsysteme für den Gesamterfolg der MNU überprüfen sowie die Art der Zielerreichung des Gesamtsystems, die sich auch in der Koordination der Aktivitäten der nationalen Subsysteme ausdrückt. Überprüft werden muß unter diesem Aspekt, ob die nationalen Subsysteme keine Subsystemoptimierungen vornehmen, die den Erfolg des Gesamtsystems mindern können, ob sie die unternehmungspolitischen Grundsätze der Führungszentrale befolgen oder ob sie (damit in Verbindung stehend) z.B. die zentral zur Verfügung gestellten Ressourcen materieller und immaterieller Natur in ausreichendem Maße nutzen, d.h. ob sie durch ihr Subsystemverhalten die Erzielung synergistischer Effekte im Gesamtsystem ausreichend ermöglichen.

1) So z.B. bei Budgetmanipulationen, um Reserven für spätere Ergebnisverbesserungen zu schaffen, vgl. Zünd, A.: (Kontrolle und Revision, 1973), S.135f.

2) Vgl. Zünd, A.: (Kontrolle und Revision, 1973), S.206

Sozialpsychologische Aspekte der (direkten) Führungskontrolle und Leistungsbewertung durch den unmittelbaren Vorgesetzten werden in Rahmen des Personalsystems berücksichtigt. Zwar werden bei der Darstellung des Kontrollsystems sozialpsychologische Aspekte ebenfalls erwähnt, doch soll hier der Informationsaspekt im Vordergrund der Betrachtung stehen. An dieser Stelle soll lediglich darauf hingewiesen werden, daß durch eine gezielte Management-Ausbildung mit späteren Retrainings-Programmen eine Verinnerlichung unternehmenspolitischer Grundsätze und Verhaltensorientierten erfolgen kann, welche die Notwendigkeit verfahrensorientierter Kontrollen herabsetzen kann.

11.4 Ergebnisorientierte Kontrollen (Methoden und Mittel)

Bei einer der Unternehmenssteuerung dienenden ergebnisorientierten Kontrolle müssen die Planziele so formuliert werden, daß eine schnelle und möglichst objektive Ergebnisprüfung durch die Kontrollorgane ermöglicht wird. Durch die Bestimmung der Planziele in quantitativen Ausdrücken wird die Voraussetzung für eine Ergebnisprüfung geschaffen.¹⁾

Kontrollstandards als quantitativer Ausdruck von Planzielen müssen Planungsbereiche repräsentieren, die für die Unternehmenssteuerung wesentlich sind. Für Ergebnisse, die ohnehin in quantitativen Größen auftreten (wie z.B. die abgesetzte Menge eines Produktes), ist nur noch die Festlegung des erwarteten Leistungsniveaus nötig; für Ergebnisse in Bereichen, in denen keine quantitativen Größen vorliegen, müssen zunächst Leistungsmerkmale als quantitative Repräsentativgrößen gefunden werden, danach muß hinsichtlich der Repräsentativgrößen das Leistungsniveau bestimmt werden. Solche "Symptome für die Kontrolle" sind mit Unsicherheitsfaktoren belastet, denn auf sie können andere Faktoren einen Einfluß ausüben als diejenigen, die gemessen werden sollen.²⁾

-
- 1) Kontrollstandards stellen daher grundsätzlich den quantitativen Ausdruck von Plänen dar, vgl. Mockler, R.J.: The Management Control Process, New York, 1972, S. 8
 - 2) Vgl. Newman, W.H., Summer, Ch.E. und Warren, E.K.: (Management-Prozesse, 1968), S.308

Neben der in allen Unternehmungen bestehenden Gefahr, daß Kontrollen in leicht meßbaren Bereichen überbetont und in schwer meßbaren Bereichen vernachlässigt werden,¹⁾ besteht für die MNU eine Reihe weiterer Schwierigkeiten. So muß grundsätzlich bei der Aufstellung von Kontrollstandards entschieden werden, ob die Leistung eines nationalen Subsystems überwiegend anhand von Merkmalen gemessen werden soll, die sich allein auf das Subsystem beziehen und Interdependenzen zu anderen Unternehmungsteilen nur wenig berücksichtigen, oder ob die Beiträge des nationalen Subsystems für den gemeinschaftlich erzielten Erfolg aller Subsysteme der MNU höher bewertet werden sollen. Bei der ersten Alternative, die in der Regel auf dem Profit-Center-Konzept beruht, wird eine Subsystemoptimierung begünstigt, welche die Möglichkeit der Realisierung synergistischer Effekte im Gesamtsystem einschränkt und daher zu einer Minderung des Gesamterfolges der MNU führen kann.²⁾ Die zweite Alternative fördert die Erzielung synergistischer Effekte im Gesamtsystem, ermöglicht aber keinen so klaren Leistungsvergleich zwischen den nationalen Subsystemen.

Kontrollstandards, die auf dem Profit-Center-Konzept beruhen, wie z.B. ein auf das Return-On-Investment-System aufgebautes Kennzahlensystem³⁾ oder wie ein einfaches Modell der Gewinnvorhersage,⁴⁾ bieten die Grundlage für einen Leistungsvergleich zwischen einzelnen nationalen Subsystemen.⁵⁾ Jedoch ist ein solcher Leistungsvergleich äußerst schwierig durchzuführen, wenn die Einflußfaktoren auf die Leistung der nationalen Subsysteme, welche diese nicht zu vertreten haben, isoliert werden sollen. Denn zum einen können die (leistungsbeeinflussenden) Umsystemfaktoren sehr unterschiedlicher Natur sein, zum anderen beeinflussen auch die unternehmungsintern festgesetzten Transferpreise die absolute Leistungs-

1) Vgl. Drucker, P.F.: (Management-Praxis, 1974), S. 171

2) Vgl. Brooke, M.Z. und Remmers, H.L.: (The Strategy, 1970), S. 117; vgl. auch Zünd A.: (Kontrolle und Revision, 1973), S. 123 und 125

3) Vgl. Zünd, A.: (Kontrolle und Revision, 1973), S. 125

4) Vgl. Der Spiegel, 1973, Nr. 27, S. 93

5) Die Durchführung eines solchen Leistungsvergleiches kann anhand dreier Größen, den "Ist-, Relativ- und Idealwerten", erfolgen, vgl. Schmidt-Sudhoff, U.: (Organisation und Führungskontrollen, 1969), S. 438f.

höhe eines nationalen Subsystems. Zudem stellt sich die Frage nach der Währung, in der eine Bewertung nach Geldeinheiten erfolgen soll; denn eine Bewertung in der Währung des Landes, in dem ein nationales Subsystem tätig ist, kann anders ausfallen als eine Bewertung in der Währung eines anderen Landes (meist der des Landes, in dem die Muttergesellschaft liegt).

Die Verfolgung von Budgetzielen, welche anhand eines auf die Erzielung synergistischer Effekte ausgerichteten Gesamtplanes aufgestellt werden, d.h. die Verfolgung der Planziele, die nicht dem Prinzip der Gewinn- oder Renditemaximierung entsprechen, wirkt häufig auf Führungskräfte nationaler Subsysteme motivationshemmend.¹⁾ Aus diesem Grund schlägt Zünd²⁾ vor, die Leistungsbewertung entschieden von dem Belohnungs- und Bestrafungssystem zu trennen und motivationsfördernde Maßnahmen mit der Schaffung anspruchsvoller Ziele und einer sportlichen Atmosphäre (Game-Konzept) zu ergreifen.³⁾

Kontrollstandards, die auf dem Profit-Center-Konzept beruhen, können in erster Linie von MNU mit nicht-synergistischen strukturbezogenen Merkmalen eingeführt werden; denn in MNU dieser Art ist die Erzielung synergistischer Effekte nicht stark ausgeprägt und der Erfolg des Gesamtsystems setzt sich tendenziell aus der Summe der Einzelerfolge der nationalen Subsysteme zusammen. In MNU mit synergistischen strukturbezogenen Merkmalen kann das Profit-Center-Konzept zu Subsystemoptimierungen führen und daher die Durchsetzung synergistischer Zielvorstellungen gefährden, was sich auf den Erfolg des Gesamtsystems negativ auswirken kann.⁴⁾

Die Verwendung auf finanzielle Größen bezogener Kontrollstandards (wie Kennzahlensystem und Budgetsysteme, bei de-

1) Vgl. Brooke, M.Z. und Remmers, H.L.: (The Strategy, 1970) S.118f.

2) Zünd, A.: (Kontrolle und Revision, 1973), S.142

3) Das Game-Konzept ist jedoch kulturbezogen; es ist in der Regel nur in westlichen Ländern anwendbar, vgl. Zünd, A.: (Kontrolle und Revision, 1973), S.141

4) Zünd stellt fest, daß das Profit-Center-Konzept im allgemeinen in poly- oder ethnozentrischen Unternehmungen besteht, nicht aber in geozentrischen, vgl. Zünd, A.: (Kontrolle und Revision, 1973), S. 134

nen finanzielle Größen dominieren) hat den Vorteil, daß eine Vergleichsbasis für sehr heterogene Elemente vorhanden ist.¹⁾ Ihr Nachteil besteht darin, daß diese finanziellen Größen auf eine einheitliche Währung als Vergleichsbasis bezogen werden müssen. Denn in dem Land, in dem ein nationales Subsystem tätig ist, muß es seine Plan- und Kontrollgrößen finanzieller Art in der Landeswährung ausdrücken (wegen der Systembeziehungen zum nationalen Umsystem) und im Rahmen des Planungs- und Kontrollsystems der gesamten MNU muß es diese Größen in der Regel in der im Gesamtsystem vorherrschenden Währung darstellen. Insbesondere bei Veränderungen der Währungsparitäten werden dadurch hohe Anforderungen an die Leistung der nationalen Subsysteme gestellt. Der Zwang für die Führungskräfte der nationalen Subsysteme, in der Leitwährung des Gesamtsystems zu berichten, fördert andererseits auch das Denken in Zusammenhängen des Gesamtsystems der MNU.²⁾

In Ländern mit hoher Inflationsrate sind dagegen Kontrollstandards für nationale Subsysteme, die auf finanziellen Größen basieren, meist weniger aussagefähig als physische Größen (wie z.B. die Bewertung des Umsatzes nach abgesetzten Mengeneinheiten eines Produktes).³⁾ Sie werden in solchen Ländern daher häufig durch physische Größen ersetzt.⁴⁾

Während Kennzahlen- und Budgetsysteme als Methoden der ergebnisorientierten Kontrolle anzusehen sind, die eine unternehmensinterne Bestimmung von Kontrollstandards ermöglichen, stellt das Rechnungswesen im traditionellen Sinn ein Kontrollmittel dar, das aufgrund unternehmungsexterner Interessen errichtet wurde und extern bestimmten Normen unterliegt. Das Rechnungswesen wurde zusätzlich zu einem Steuerungsinstrument im Dienste der Unternehmungsführung entwickelt, so daß sich die Blickrichtung vom externen Rechnungs-

1) Vgl. Anthony, R.N.: (Planning and Control, 1965), S.41

2) Vgl. Brooke, M.Z. und Remmers, H.L.: (The Strategy, 1970), S.94

3) Vgl. Business Week: When Cruzeiros Spiral - Think Dollars, in: International Marketing Strategy, Hg.: H.B. Thorelli, Harmondsworth, 1973, S.223

4) Soweit eine Ersetzung durch physische Größen möglich ist; in allen anderen Fällen bereitet die Leistungsbewertung sehr große Schwierigkeiten, vgl. ebenda, S.223

wesen mit Dokumentarcharakter (financial accounting) zum internen Rechnungswesen mit Instrumentalcharakter (management accounting) vorschob.¹⁾

Insbesondere in der MNU sind für das externe Rechnungswesen die Schwierigkeiten der Erstellung konsolidierter Konzernbilanzen vielfältiger als für das interne, denn bei der Verarbeitung seiner Informationen muß es sich nach den unterschiedlichen Vorschriften und seinen jeweiligen Zwecksetzungen in den einzelnen Ländern richten, in denen die nationalen Subsysteme liegen. Außer der Beachtung formaler Unterschiede hinsichtlich der Buchführungsgrundsätze, Gliederungsvorschriften, Bewertungsrichtlinien und steuerlichen Gewinnermittlungsbestimmungen²⁾ muß der "international accountant" vor allem die den Daten zugrunde liegende Geschäftsphilosophie (business philosophy) und die historischen Entstehungsprozesse länderspezifischer Buchhaltungsvorstellungen verstanden haben, um die Vereinbarkeit der Konzeptionen in verschiedenen Ländern beurteilen zu können.³⁾ Eine weitere Erschwerung tritt durch Sprachunterschiede und Währungsschwankungen auf.

Die interne Konzernrechnung, die der Steuerung des Gesamtsystems und seiner Subsysteme dient, muß keine unternehmensexternen Normen berücksichtigen und kann weniger ausführlich sein. Da das interne Rechnungswesen jedoch vom externen nicht völlig unabhängig ist, müssen die oben genannten Schwierigkeiten hier ebenfalls - wenn sie auch in geringerem Maße auftreten - überwunden werden.

Wegen der unterschiedlichen Zielsetzungen von internem und

1) Vgl. Zünd, A.: (Kontrolle und Revision, 1973), S.149ff.

2) Vgl. Klauer, R. und Voute, P.M.: Einführung in die Sonderprobleme des Rechnungswesens internationaler Unternehmungen, in: Managementprobleme internationaler Unternehmungen, bearbeitet von W.A. Borrmann, Schriften zur Vergleichenden Managementlehre, Hg.: L. Perridon, Wiesbaden, 1970, S.154ff.; vgl. auch Queenan, J.W.: Problems in International Auditing, in: Readings in International Accounting, Hg.: Berg, K.B., Müller, G.G. und Walker, L.M., Boston, 1969, S.68ff. und Parker, R.H.: Accounting practices: translation and consolidation, in: The multinational company in Europe, Hg.: Brooke, M.Z. und Remmers, H.L., London, 1972, S.38 und 44f.

3) Vgl. Weston, F.T.: International Accounting and Reporting Problems, in: Readings in International Accounting, Hg.: Berg, K.B. Müller, G.G. und Walker, L.M., Boston, 1969, S.54

externem Rechnungswesen und der unterschiedlichen Buchführungs- und Bewertungspraxis sind für ein nationales Subsystem im Grunde vier Abschlüsse erforderlich:¹⁾ jeweils ein externer und ein interner für das Gesamtsystem und für das nationale Subsystem selbst. In der Praxis werden jedoch in vielen Ländern von der Muttergesellschaft eines internationalen Konzerns keine konsolidierten Bilanzen verlangt, in die ausländische Tochtergesellschaften einbezogen sind.²⁾ Dadurch entfällt oft die Notwendigkeit eines externen Abschlusses für das Gesamtsystem.

Berichte im Rahmen der ergebnisorientierten Kontrolle beinhalten verbale Erläuterungen zu den in quantitativen Größen abgefaßten Informationen des Rechnungswesens und Interpretationen anhand von Hintergrundinformationen über wirtschaftliche, politische und soziale Tendenzen.³⁾ Hier zeigt sich ein Zusammenhang von ergebnis- und verfahrensorientierter Kontrolle: die Berichte des nationalen Subsystems können einerseits als Teil der ergebnisorientierten Kontrolle angesehen werden, da sie der Kontrollinstanz Informationen für eine Abweichungsanalyse bieten; andererseits können sie als Ersatz bzw. teilweise Durchführung einer verfahrensorientierten Kontrolle angesehen werden - insbesondere wenn in Berichten detaillierte Informationen über Tätigkeiten der Führungskräfte verlangt werden, so daß dadurch eine Verhaltenskontrolle entsteht.

11.5 Verfahrensorientierte Kontrollen

Während Frese⁴⁾ als wesentliche Ursache der Anwendung verfahrensorientierter Kontrollen die "Unzulänglichkeit und Unzu-

1) Zünd, A.: (Kontrolle und Revision, 1973), S.157

2) Vgl. Parker, R.H.: (Accounting Practices, 1972), S.38ff.

3) Vgl. Zünd, A.: (Kontrolle und Revision, 1973), S.166
in der MNU treten auch im Berichtswesen spezifische Schwierigkeiten auf in bezug auf die Sprache, die Unterschiedlichkeit der Währungen und der "reporting patterns", vgl. Weston, F.T.: (International Accounting, 1969), S.56ff

4) Frese, E.: (Kontrolle, Organisation der, 1969), Sp. 878

verlässigkeit der Aufgabenträger" hinsichtlich der Einhaltung vorgegebener Verfahren und als Ziel der verfahrensorientierten Kontrolle die Verhaltensbeeinflussung sieht, versteht Zünd¹⁾ als (umfassenderes) Ziel der verfahrensorientierten Kontrolle die Systemverbesserung, die an den Problemkategorien des Systemzieles, der Systemgestaltung und der Prozeßabwicklung ansetzen soll.

Objekte der verfahrensorientierten Kontrolle sind die Subsysteme der MNU, im wesentlichen die Führungszentrale und die nationalen Subsysteme, und ihr Beziehungszusammenhang innerhalb des Gesamtsystems. Die Prüfung der Führungszentrale bezieht sich vorwiegend auf deren Steuerungsfunktion für das Gesamtsystem. Vorschläge für eine umfassendere Nutzung von Synergieeffekten einerseits und das Auffinden synergiemindernder Effekte²⁾ andererseits können Ergebnis der verfahrensorientierten Kontrolle sein. Die Abstraktheit des Prüfungsmaterials erschwert jedoch die Prüfungsaufgaben in der Führungszentrale, denn hier werden in erster Linie Informationen verarbeitet, Realgüterbewegungen kommen hier weniger vor.³⁾

Die Prüfung der nationalen Subsysteme erfolgt einmal hinsichtlich ihrer Beziehungsstruktur zum jeweiligen nationalen Umsystem, zum anderen in bezug auf ihren Beitrag im Rahmen des Gesamtsystems. Soll die (Sub)Systemgestaltung im Beziehungsrahmen der Umwelt des nationalen Subsystems geprüft werden, dann müssen relevante Subsysteme- und Umsysteminformationen durch die Kontrollsubjekte gewonnen und beurteilt werden. Diese Überprüfung bedeutet zugleich, daß die von den Führungskräften der nationalen Subsysteme an die Führungszentrale gesandten Informationen hinsichtlich ihrer Richtigkeit und Relevanz untersucht werden. Der Informationsvorteil der Leiter der nationalen Subsysteme gegenüber der Führungszentrale bei der ergebnisorientierten Kontrolle wird dadurch

1) Zünd, A.: (Kontrolle und Revision, 1973), S.208ff.

2) wie z.B. versteckter zentralistischer Tendenzen, vgl. Zünd, A.: (Kontrolle und Revision, 1973), S.283

3) Vgl. ebenda, S.216

zwar nicht aufgehoben, doch wird er insbesondere in bezug auf die Interpretation von Planabweichungen begrenzt.

Bei der Frage nach dem Zusammenwirken mit den anderen Subsystemen muß jedes nationale Subsystem daraufhin geprüft werden, ob es die unternehmungspolitischen Grundsätze der Führungszentrale befolgt und ob es die von der Führungszentrale (oder von anderen Subsystemen) angebotenen Technologien und Verfahren tatsächlich anwendet;¹⁾ denn diese sind ein wichtiger Träger der Realisierung synergistischer Effekte. Außerdem muß überprüft werden, ob infolge des Informationsvorsprungs der Führungskräfte der nationalen Subsysteme versteckte Dezentralisationseffekte aufgetreten sind.

Durch verfahrensorientierte Kontrollen wird der Handlungsspielraum der Führungskräfte der nationalen Subsysteme nachträglich kritisch überprüft und infolge dieser Prüfung verändert, was zu einer Verringerung der Machtbefugnisse der Führungskräfte führen kann und den Autonomiegrad des nationalen Subsystems mindert. Aus diesem Grund besteht die Gefahr, daß die fähigsten Führungskräfte der nationalen Subsysteme, die zumindest die Fähigkeiten von Führungskräften nationaler Unternehmungen besitzen müssen, die MNU verlassen und zu nationalen Unternehmungen überwechseln, in denen ihr Handlungsspielraum nicht so weit eingegrenzt wird.²⁾ Um zu verhindern, daß eine solche Begrenzung des Handlungsspielraums der Führungskräfte nationaler Subsysteme als Folge verfahrensorientierter Kontrollen auftritt, oder subjektiv von der Führungskraft so empfunden wird, müssen bei Durchführung und Gestaltung der verfahrensorientierten Kontrolle folgende Gesichtspunkte berücksichtigt werden:³⁾ zum einen sollte der Prüfungsstil partizipativ sein, d.h. Prüfer und Geprüfte stehen in einer Team-Beziehung, in der offene Diskussionen vorherrschen; zum anderen sollten - außer u.U. bei groben Fehlentscheidungen eines Leiters eines nationalen Subsystems - keine disziplinarischen Konsequenzen als Folge der verfahrensorientierten Kontrolle über das Leitungssystem erfolgen.

1) Vgl. Fayerweather, J.: (International Management, 1969), S.191

2) Vgl. Barnet, R.L. und Müller, R.E.: (Die Krisenmacher, 1975), S.41

3) Vgl. Zünd, A.: (Kontrolle und Revision, 1973), S.260 f.

11.6 Die Verteilung von Kontrollaufgaben

Neben den disziplinarischen Kontrollen im Rahmen des Führungsprozesses des Leitungssystems dienen der Unternehmenssteuerung vor allem solche Kontrollen, bei denen nicht die unmittelbare Verhaltenssteuerung, sondern der Informationsaspekt im Vordergrund steht. Diese Kontrollen werden in der Regel organisatorisch weitgehend aus dem Leitungssystem ausgegliedert, um möglichst objektive, d.h. hier von Machtprozessen unbeeinflusste Steuerungsinformationen zu erhalten.

Die hauptsächlichen Kontrollinstitutionen unter diesem Gesichtspunkt sind der Controller und die Revisionsabteilung.

Während die Revision eine mehr organisationsorientierte Kontrolle ausübt, ist die Kontrolle des Controllers eher planungsorientiert.¹⁾ Die Aufgaben des Controllers beinhalten die "Bestimmung des einzuschlagenden Kurses durch Planung und Budgetierung", die Feststellung von Kursabweichungen und die Einleitung (und Durchführung) von Korrekturmaßnahmen.²⁾ Um die oben genannte Trennung von disziplinarischer und informationsbetonter Kontrolle einzuhalten, wird die Stelle des Controllers in der Regel als Stabsstelle konzipiert. Andererseits erfüllt er in der Unternehmung wichtige Steuerungsfunktionen, die ihm einen starken Einfluß auf die Unternehmensführung sichert. Aus diesem Grund ist er entweder Mitglied der obersten Unternehmensleitung oder ihr direkt unterstellt.³⁾

Der Controller-Bereich kann grundsätzlich auf zwei Arten organisiert sein: entweder gibt es allein in der Führungszentrale Controller oder es gibt sie sowohl in der Führungszentrale als auch in den nationalen Subsystemen. Die Errichtung von Controllern in den nationalen Subsystemen wirft analog der Problematik des Stabssystems ebenfalls die Frage der disziplinarischen Unterstellung des Controllers auf. Die Lö-

1) Vgl. Zünd, A.: (Kontrolle und Revision, 1973), S. 174

2) Agthe, K.: Controller, in: Handwörterbuch der Organisation, Hg. E. Grochla, Stuttgart, 1969, Sp.351f.; nach dieser Begriffsabgrenzung hat der Controller auch eindeutig planungsbezogene Aufgaben

3) Vgl. ebenda, Sp.352

sungsmöglichkeiten¹⁾ bestehen entweder in einer Unterstellung unter den Leiter des nationalen Subsystems, wodurch die Zusammenarbeit mit diesem und die Regelung des Subsystems gefördert werden, die Filterung von Informationen gegenüber der Führungszentrale aber nicht verhindert werden muß; oder er wird der Stelle des zentralen Controllers in der Führungszentrale direkt unterstellt,²⁾ wodurch die Filterung von Informationen gegenüber der Führungszentrale abgebaut werden kann, die Zusammenarbeit mit dem Leiter des nationalen Subsystems aber beeinträchtigt werden kann; schließlich ist eine Doppelunterstellung möglich, bei der der Controller des nationalen Subsystems sachlich bzw. funktional dem Controller der Führungszentrale unterstellt wird, disziplinarisch dagegen dem Leiter des nationalen Subsystems.³⁾ Hier besteht die Möglichkeit latenter Konflikte, wobei eine erfolgreiche Lösung wesentlich von der Persönlichkeit des Controllers abhängt.⁴⁾ In der Praxis bildet sich bei der Doppelunterstellung häufig eine Annäherung an eine der beiden zuerst genannten Lösungsmöglichkeiten heraus: der Controller befolgt in erster Linie die Anweisungen desjenigen, der für seine Karriere von größerem Einfluß ist.⁵⁾

Die Frage, ob Controller allein in der Führungszentrale bestehen sollen oder auch in nationalen Subsystemen, läßt sich nicht generell beantworten, doch lassen sich Tendenzen aufzeigen. Zunächst ist die Einrichtung von Controllern in allen Subsystemen der MNU mit hohen Kosten verbunden. Anforderungen für eine Einrichtung von Controllern in den nationalen Subsystemen lassen sich aus kommunikationstheoretischer Sicht begründen: ist die Kommunikationssituation von Führungszentrale und nationalem Subsystem so unterschiedlich, daß die vom nationalen Subsystem an die Führungszentrale übermittel-

1) Vgl. hierzu auch Zünd, A.: (Kontrolle und Revision, 1973), S.184

2) Vgl. Klauer, R. und Voute, P.M.: (Rechnungswesen, 1970), S.152f

3) Vgl. dazu Agthe, K.: (Controller, 1969), Sp. 360

4) Vgl. ebenda

5) Vgl. ebenda, Sp. 360f.; vgl. auch Zünd, A.: (Kontrolle und Revision, 1973), S.184f.

ten Ergebnisse dem zentralen Controller keinen genügenden Aufschluß für eine Abweichungsanalyse liefern, dann ist der Einsatz von Controllern in den nationalen Subsystemen nötig. Diese Tendenz ist um so mehr ausgeprägt, je unterschiedlicher die Umsysteme der einzelnen nationalen Subsysteme in bezug auf Faktoren sind, welche die Kontrollstandards beeinflussen. Daher kann grundsätzlich die Hypothese aufgestellt werden, daß der Einsatz von Controllern in den nationalen Subsystemen solcher multinationaler Unternehmen wahrscheinlich nötig ist, in denen die nationalen Subsysteme in mehreren geographischen Bereichen liegen (strukturbezogenes Merkmal D_2), dagegen nicht so wahrscheinlich in MNU, deren nationale Subsysteme in Ländern mit ähnlichen Umsystemfaktoren errichtet wurden (strukturbezogenes Merkmal D_1).

Bei großer Interdependenz der Planungen der Subsysteme der MNU ist eine - vor allem verfahrensorientierte - Kontrolle zur Sicherstellung der Realisierung übernationaler synergistischer Effekte nötig. Controller in nationalen Subsystemen können durch frühzeitiges Feststellen von Planabweichungen und deren Analyse späteren einschneidenden Korrekturmaßnahmen durch verfahrensorientierte Kontrollen vorbeugen. Hier kann u.U. eine sachliche (und disziplinarische) Unterstellung der Controller der nationalen Subsysteme unter den zentralen Controller in der Führungszentrale von Vorteil sein, da die Controller der nationalen Subsysteme dann vor allem angehalten werden, Informationen zu übermitteln, die für die Regelung des Gesamtsystems und die Erzielung synergistischer Effekte im Gesamtsystem von Bedeutung sind. Aus diesem Grund erscheint die Einrichtung von Controllern in nationalen Subsystemen eher in MNU mit synergistischen strukturbezogenen Merkmalen A_1 , A_2 , B_1 und B_2) erforderlich zu sein.¹⁾ In MNU mit nicht-synergistischen strukturbezogenen Merkmalen dagegen ist der Bedarf an detaillierten Steuerungsinformationen nicht so groß, weil die Regelung des Gesamt-

1) Diese These wird durch die Aussage von Brooke und Remmers unterstützt, welche feststellen, daß eine MNU um so mehr detaillierte Informationen (für die Kontrolle) benötigt, je stärker die einzelnen Unternehmungsteile in die Gesamtunternehmung integriert sind, vgl. Brooke, M.Z. und Remmers, H.L.: (The Strategy, 1970), S.114: ähnlich auch Alsegg, R.J.: Control Relationships Between American Corporations and Their European Subsidiaries, AMA Research Study 107, 1971, S.7f.

systems sich vorwiegend auf den finanziellen Bereich konzentriert. Die Begrenzung des Einsatzes von Controllern auf den Bereich der Führungszentrale erscheint daher allein aus Kostengründen sinnvoll; die wesentlichen finanziellen Daten können von Leitungs- oder Stabsstellen der höchsten Führungsebene der nationalen Subsysteme an den Controller der Führungszentrale übermittelt werden.¹⁾

Die Revisionsabteilung ergänzt und überwacht das vom Controller-Bereich errichtete interne Kontrollsystem und steht im Gegensatz zum Controller außerhalb des ordentlichen Betriebsablaufs,²⁾ d.h. sie ist durch das Merkmal der (Prozeß-) Unabhängigkeit gegenüber anderen Kontrollen abgegrenzt.³⁾ Die Prüfungsaufgaben der Revision können von unternehmungsexternen Personen durchgeführt werden (Externe Revision) oder von unternehmensinternen (Interne Revision). Die interne Revision ist (ebenso wie der Controller) als Stabsstelle konzipiert, die möglichst der höchsten Instanz der Unternehmung angegliedert wird, um ihren Prüfungsbereich nicht einzuschränken und ihre Position der Unabhängigkeit so weit wie möglich zu gewährleisten.⁴⁾ Ihre Aufgabe besteht in der Prüfung des Gesamtsystems der MNU und seiner Subsysteme im einzelnen.

Die Prüfung der nationalen Subsysteme in MNU mit synergistischen strukturbezogenen Merkmalen in bezug auf Systemziel und -gestaltung sowie auf den Prozeßablauf sollte von der internen Revision vorgenommen werden; denn diese hat eine in der Regel bessere Kenntnis der Systemzusammenhänge als eine externe Revision aus einem Gastland. In MNU mit nicht-synergistischen strukturbezogenen Merkmalen ist eine externe Revision durch lokale Stellen möglich, in nationalen Subsystemen, die als Gemeinschaftsunternehmungen mit lokalen Anteilseignern geführt werden, sogar nötig, wenn die lokalen Partner die interne Revision ablehnen.⁵⁾

1) Herrscht in diesen Unternehmungen außerdem eine polyzentrische Unternehmungsphilosophie vor, dann sind die Kontrollstandards sogar vorwiegend lokal bestimmt, vgl. Perlmutter, H.V.: (The Tourtuous Evolution, 1969), S.12

2) Vgl. Zünd, A.: (Kontrolle und Revision, 1973), S.192

3) Vgl. von Wysocki, K.: Revision, interne, Organisation der, in: Handwörterbuch der Organisation, Hg. E. Grochla, Stuttgart, 1969, Sp.1458

4) Vgl. ebenda, Sp.1460

5) Vgl. Zünd, A.: (Kontrolle und Revision, 1973), S.195

Das Ziel der Systemverbesserung verlangt einerseits eine genaue Kenntnis des bestehenden Systems, andererseits kreative Fähigkeiten als Voraussetzung für das Auffinden von Verbesserungsmöglichkeiten. Um unterschiedliche Gesichtspunkte bei der Systemverbesserung zu berücksichtigen und um einen partizipativen Prüfungsstil eher zu ermöglichen, ist die Bildung gemischter Teams aus Mitgliedern der internen Revisions- und der Organisationsabteilung in der Führungszentrale, aus unternehmungsexternen Prüfern und aus Mitgliedern der nationalen Subsysteme selbst ein geeignetes organisatorisches Mittel.¹⁾

1) Vgl. Zünd, A.: (Kontrolle und Revision, 1973), S.273ff.

12 Das Personalsystem

12.1 Zum Begriff des Personalsystems

Das System der Unternehmung kann gedanklich in die Elemente und Beziehungsgrößen "Mensch", "Sachen", "Informationen" und "Verfahren" unterteilt werden. Das Personalsystem als Subsystem des Systems der Unternehmung bezieht sich auf das Systemelement "Mensch", dem in interdependenter Beziehung die Bereiche "Sachen", "Informationen" und "Verfahren" zugeordnet sind.¹⁾

Die Gestaltung des Personalsystems ist als eine (Teil-)Aufgabe des Management anzusehen. Entsprechend der generellen Einteilung der Funktionen des Management in Entscheidung, Planung und Kontrolle definiert Wenzel das Personalmanagement als "Entscheiden, Planen, Kontrollieren des Faktorbereichs Mensch in Zuordnung zu den Faktorbereichen Sachen und Information/Verfahren, in Abhängigkeit von gegebenen bzw. zu bestimmenden Zielen".²⁾ Dieser allgemeine Ansatz kann durch eine weitere Unterteilung der Managementfunktionen noch differenziert werden.

Management ist sowohl ein Personal- als auch ein sachbezogener Begriff,³⁾ dementsprechend man die Management- bzw. Führungsfunktionen in Personal- und Fachfunktionen unterteilen kann.⁴⁾ Die Personalfunktion besteht vorwiegend in der "persönliche(n) Betreuung und soziale(n) Integration" der Mitarbeiter und kann unterteilt werden in Personaleinsatz, Personalbeurteilung, Personalförderung, Personalintegration, Motivation und ähnliche Teilfunktionen.⁵⁾

1) Vgl. Wenzel, R.: Personalpolitik und Personalführung (Personalmanagement), in: Specht, K.G. Kaufmann, K., Zeidler, K. und Wenzel, R.: Soziologie im Blickpunkt der Unternehmung, Unternehmungsführung in Forschung und Praxis, Hg.: E. Schnutenhaus, Herne, Berlin, 1974, S.116

2) Ebenda, S.117

3) Vgl. Müller, M.: Leistungsbewertung von Führungskräften, Schriftenreihe des Instituts für betriebswirtschaftliche Forschung an der Universität Zürich, Bern und Stuttgart, 1974, S.15

4) Vgl. Wild, J.: (Unternehmensplanung, 1974), S.33

5) Ebenda

Die Teilfunktionen der Personalfunktion sind Ausgangspunkt für die folgende Darstellung einiger wesentlicher Aspekte des Personalsystems. Die Darstellung bezieht sich auf die Bereiche der Personalentwicklung, der Leistungsbeurteilung, der Motivation, des Anreizsystems, der Rekrutierung und des Einsatzes des Personals sowie der Feststellung der Anforderungen an das Personal.

Als Bestandteile des Führungssystems, die spezifisch auf die Personalfunktion bezogen sind, können das Motivationskonzept und Anreizsystem sowie das Personalentwicklungssystem angeführt werden.¹⁾ Obwohl das Personalsystem hier im Rahmen der Teilsysteme des Führungssystems dargestellt wird, sollen dennoch die Funktionen der Aufstellung eines Anforderungsprofils und der Auswahl des Personals in die Betrachtung einbezogen werden, weil für bestimmte Stellen in der MNU spezifische Eigenschaften der Stelleninhaber gefordert werden, die in einer nationalen Unternehmung nicht verlangt werden. Auf der anderen Seite soll sich die Darstellung des Personalsystems auf den Bereich der Führungskräfte beschränken, weil fast ausschließlich diese Personengruppe an der Lösung von Problemen und der Erfüllung von Aufgaben multinationalen Charakters beteiligt ist, d.h. weil die spezifische Problematik des Personalsystems der MNU sich überwiegend auf diese Personengruppe bezieht.

12.2 Die spezifischen Anforderungen an die Führungskräfte in der multinationalen Unternehmung

12.2.1 Anforderungen an die Führungskräfte nationaler Subsysteme

Ein Charakteristikum jeder Führungskraft liegt in ihrer Mitwirkung an multipersonalen Problemlösungsprozessen,²⁾ eine Aktivität, die in der MNU erschwerten Bedingungen unterliegt:

1) Vgl. Wild, J.: (Unternehmensplanung, 1974), S.32f.

2) Vgl. Müller, M.: (Leistungsbewertung, 1974), S.16

die Problemlösungen müssen durch Personen mit sehr unterschiedlichem Informationsstand und (dadurch zum Teil bedingt) verschiedenen Wertungsgrundlagen bei vorwiegend impersonaler Kommunikation erfolgen. Hier werden höhere Anforderungen an die beteiligten Führungskräfte in bezug auf Auffassungsgabe, Kreativität und Kooperationsbereitschaft gestellt als an Führungskräfte einer nationalen Unternehmung.

Führungskräfte der nationalen Subsysteme müssen sich den soziokulturellen Mustern ihrer jeweiligen nationalen Umgebung anpassen, ohne gleichzeitig die Verfolgung der globalen Ziele der MNU zu vernachlässigen, sie müssen mindestens zwei kulturellen Mustern entsprechen können.¹⁾ Sie stehen dadurch in einem Konflikt hinsichtlich der Anforderungen des nationalen Umsystems und des Insystems (des Gesamtsystems der MNU).²⁾ Außerdem können die Vorstellungen unternehmungsexterner Zielträgergruppen der MNU in verschiedenen Ländern sich widersprechen, so z.B. die Forderungen der Aktionäre der Muttergesellschaft und die wirtschaftlichen und politischen Interessen der staatlichen Instanzen eines Gastlandes.³⁾ In allen aufgeführten Fällen muß die Führungskraft des nationalen Subsystems multiple Rollenanforderungen ausgleichen können, denn die Identifikation mit einer Gruppe kann zu schwer lösbaren Konflikte führen.⁴⁾

Ein intrapersoneller Rollenkonflikt ergibt sich für den Leiter eines nationalen Subsystems, wenn sein nationales Subsystem eine der größten Unternehmungen des Gastlandes darstellt und er infolgedessen soziale und politische Aufgaben von gesamtgesellschaftlicher Tragweite zu erfüllen hat, er andererseits jedoch in der MNU nur eine mittlere Position der Unternehmungshierarchie bekleidet,⁵⁾ deren Begrenzungen und untergeordneten Status im Gesamtsystem er anerkennen muß.⁶⁾

1) Vgl. Robock, St.H. und Simmonds, K.: (International Business, 1973), S.513

2) Vgl. Zünd, A.: (Kontrolle und Revision, 1973), S.90

3) Siehe Shetty, Y.K.: Der internationale Manager: ein Rollenprofil, in: management international review, 1971, Nr.4-5, S.29f.

4) Vgl. ebenda, S.30

5) Vgl. Hymer, St.: (efficiency, 1970), S.445

6) Vgl. Brooke, M.Z. und Remmers, H.L.: (The Strategy, 1970), S.8

Wesentliche Eigenschaften der Führungskräfte nationaler Subsysteme müssen Sensitivität gegenüber kulturellen Unterschieden und Anpassungsfähigkeit sein.¹⁾ Neben sprachlichen Kenntnissen - sie müssen zumindest die Sprachen des Gastlandes beherrschen und diejenige, in der im Gesamtsystem der MNU kommuniziert wird - müssen sie die im Gesamtsystem angewandten Verfahren und Methoden sowohl im technischen Bereich als auch hinsichtlich der Managementfunktionen kennen und anwenden können; ferner müssen sie (in Absprache mit Führungskräften der Führungszentrale) die Gesamtziele der MNU sachgerecht und sinngemäß auf den Teilbereich, für den sie verantwortlich sind, übertragen, d.h. Teilziele ableiten können.²⁾

12.2.2 Anforderungen an Führungskräfte der Führungszentrale und der regionalen Zentren

Führungskräfte in der Führungszentrale und den regionalen Zentren haben ein noch komplexeres System von Aufgaben zu erfüllen als die Führungskräfte in nationalen Subsystemen: sie müssen die Aktivitäten, die in verschiedenen nationalen Umsystemen von Managern unterschiedlicher soziokultureller Orientierung vorgenommen werden, koordinieren und in das Gesamtsystem integrieren.³⁾ Sie sind zwar in der Regel nur mittelbar an den Entscheidungen beteiligt, welche das Umsystem eines nationalen Subsystems betreffen, doch sie benötigen ein solches Ausmaß an Kenntnissen über die wirtschaftliche, politische und soziale Struktur eines Landes, um z.B. beurteilen zu können, ob die Führungskräfte eines nationalen Subsystems durch ihre Entscheidungen eine Optimierung ihres Subsystems auf Kosten des Erfolges des Gesamtsystems anstreben oder ob bestimmte Zielsetzungs- und Zielerreichungsentscheidungen in einem nationalen Subsystem lediglich eine

-
- 1) Vgl. Newman, W.H. und Logan, J.P.: (Central Management, 1971), S.60
 - 2) Vgl. Weingardt, C.-A.: Verwaltungsstruktur und Förderung der Kommunikation im Unilever-Konzern, in: Managementprobleme internationaler Unternehmungen, bearbeitet von W.A. Borrmann, Schriften zur Vergleichenden Managementlehre, Hg. L. Perridon, Wiesbaden, 1970, S.65
 - 3) Vgl. Robock, St.H. und Simmonds, K.: (International Business, 1973), S.513f.

Folge der spezifischen Faktoren des nationalen Umsystems sind.

Doch auch bei Entscheidungen von globaler bzw. regionaler Reichweite, die in der Führungszentrale und den regionalen Zentren getroffen werden, müssen die Entscheidungsträger deren Realisierbarkeit und Konsequenzen hinsichtlich der wirtschaftlichen, politischen und sozialen Strukturen der einzelnen Nationalstaaten beurteilen können. Sie müssen die soziokulturellen Verhaltensmuster mehrerer Länder kennen und sich entsprechend verhalten können; d.h. im Gegensatz zu Führungskräften nationaler Subsysteme, die in der Regel bikulturellen Verhaltensanforderungen genügen müssen, müssen Leitungskräfte der Führungszentrale und der regionalen Zentren multikulturellen Verhaltensanforderungen entsprechen können. An Führungskräfte der Führungszentrale und der regionalen Zentren werden höhere Anforderungen gestellt als an die nationaler Subsysteme in bezug auf:

- Sensitivität gegenüber unterschiedlichen soziokulturellen Verhaltensmustern und Wertvorstellungen;
- Umfang der Kenntnisse über ökonomische, politische und soziale Umsystemfaktoren verschiedener Nationalstaaten;
- Koordinationsfähigkeit;
- Fähigkeit, Entscheidungen bei komplexen Sachverhalten unter zum Teil großer Unsicherheit zu treffen.

12.3 Eignung und Einsatz von Führungskräften entsprechend ihrem Herkunftsland

12.3.1 Eignung und Einsatz der Führungskräfte nationaler Subsysteme

12.3.1.1 Die Eignung der Führungskräfte aus verschiedenen Ländern

Die Führungskräfte in multinationalen Unternehmungen müssen einerseits fachliche Kenntnisse und allgemeine Fähigkeiten

hinsichtlich der Ausübung von Führungsfunktionen besitzen, wie sie auch von Führungskräften der nationalen Unternehmung verlangt werden, andererseits müssen sie zusätzlich bi- bzw. multikulturellen Rollenanforderungen und Verhaltensmustern entsprechen können. Die Sensitivität gegenüber mehreren soziokulturellen Systemen ist eine wesentliche Eigenschaft; denn etwa 15-20 % der Stellenwechsel von Mitarbeitern, die von der Führungszentrale in ein Gastland entsandt wurden, lassen sich auf deren Unfähigkeit zurückführen, sich an die ihnen fremden soziokulturellen Verhaltensmuster anzupassen.¹⁾

Eine Schwierigkeit der Rekrutierung von Führungskräften besteht darin, festzustellen, ob und in welchem Maße ein Bewerber diese Sensitivität besitzt. Zwar zeigen besonders Menschen, die in frühen Lebensjahren Erfahrungen in unterschiedlichen kulturellen Bereichen gemacht haben - im Extremfall durch bi- oder multikulturelle Sozialisationsprozesse -, eher eine ausgeprägte Sensitivität und Anpassungsfähigkeit gegenüber ihnen fremden Kulturen,²⁾ doch genügt dieses Merkmal zur Bestimmung der Eignung nicht.³⁾ Robock und Simmonds stellen fest, daß wenig über die Messung der Charakteristiken für den Erfolg im "cross-cultural management" bekannt sei und daher die Genauigkeit der Auswahlssysteme in Frage zu stellen sei.⁴⁾

Wichtig ist aber dennoch, daß die MNU bemüht ist, ein nach rationalen Kriterien gestaltetes Auswahlssystem zu schaffen, da es den Mitarbeitern zeigt, daß die Unternehmung bemüht ist, zweckrational zu handeln, daß kein Bewerber - außer beim Vorliegen sachbezogener Gründe - aufgrund seiner Nationalität bevorzugt oder benachteiligt wird. Sachbezogene Gründe, aufgrund derer die Nationalität eines Bewerbers für seine Wahl von ausschlaggebender Bedeutung sein kann, liegen

-
- 1) Vgl.: Recruiting, Selecting and Developing Personnel for Foreign Operations, in: Management Record, December 1959, zitiert nach Fröhlich, F.W.: (Multinationale Unternehmungen, 1974), S.174
 - 2) Vgl. Weinshall, Th.D.: (education of multinational managers, 1972), S.124: wesentlicher Einflußfaktor eines Teilnehmers einer Managementschule in bezug auf eine "internationale Einstellung" bestehe in der "national complexity", d.h. hinsichtlich der (unterschiedlichen) Nationalität seiner Eltern
 - 3) Vgl. Fayerweather, J.: (International Management, 1969), S.202f.
 - 4) Robock, St.H. und Simmonds, K.: (International Business, 1973), S.525

z.B. vor, wenn eine Führungskraft in einem nationalen Subsystem des Landes eingesetzt wird, in dem sie aufgewachsen ist. Sie ist für diesen Einsatz besonders geeignet, weil sie mit den soziokulturellen Verhaltensmustern des Landes besser vertraut ist als eine Führungskraft mit einem anderen Herkunftsland und weil ihre Kenntnisse über dieses Land in der Regel umfassender und genauer sind. Gegenüber Bewerbern aus dem Kulturkreis des Landes der Muttergesellschaft haben diese Führungskräfte jedoch den Nachteil, die Verhaltenserwartungen und Wertvorstellungen dieses Kulturkreises zu erlernen, um die Zielvorstellungen des Gesamtsystems der MNU besser verstehen und um mit der Muttergesellschaft besser kommunizieren zu können.

Die multinationale Unternehmung kann also im Hinblick auf Auswahl und Einsatz von Führungskräften in nationalen Subsystemen die Entscheidung zwischen den Alternativen treffen, entweder Bewerber aus dem Kulturkreis der Muttergesellschaft zu wählen und sie so auszubilden, daß sie den Verhaltensmustern und Rollenerwartungen des bzw. der Gastländer entsprechen können; oder sie kann Bewerber aus einem bestimmten Gastland, in dem diese langfristig tätig sein sollen, mit den Verhaltenserwartungen und Wertvorstellungen vertraut machen, die in dem Gesamtsystem der MNU vorherrschen (und die in der Regel vom Kulturkreis der Muttergesellschaft bestimmt sind). Außerdem besteht die Möglichkeit, Führungskräfte in Gastländern einzusetzen, die weder aus diesen Ländern noch aus dem Land der Muttergesellschaft entstammen (Führungskräfte aus Drittländern).

Alle drei Gruppen, die aus der Führungszentrale bzw. Muttergesellschaft in Gastländer entsandten Mitarbeiter (expatriates), die aus dem Gastland stammenden Mitarbeiter (nationals) und die Mitarbeiter dritter Nationalität, müssen außerdem mit Unternehmungsphilosophie und -politik sowie mit Verfahren und Methoden des Gesamtsystems vertraut gemacht werden. Bei der Diskussion der Vor- und Nachteile des Einsatzes von Führungskräften nationaler Subsysteme aus diesen drei Personengruppen

sollen die folgenden entscheidungsrelevanten Kriterien im Vordergrund stehen:

- Anpassungsfähigkeit an die soziokulturellen Verhaltensmuster und Wertvorstellungen
 - des Gastlandes
 - des Mutterlandes (die in der Regel für das Gesamtsystem der MNU bestimmend sind)
- Eignung für Verhandlungen mit politischen Vertretern des Gastlandes
- Sprachliche Fähigkeiten
- Kosten für die MNU

12.3.1.2 Entsandte Mitarbeiter

Mit welchen zum Teil unerfüllbaren und für eine Führungskraft mit anderem kulturellem Hintergrund nur schwer verständlichen Erwartungen die Führungskraft eines nationalen Subsystems sich konfrontiert sehen kann, zeigen Brannen und Hodgson¹⁾ an dem Beispiel eines Entwicklungslandes. Die lokalen Arbeitskräfte erkennen häufig nicht, daß mit der Technologie und dem Management einer MNU eine ganz andere Lebenshaltung verbunden ist (die sich in der Konzeption industrieller Effizienz äußert) als ihre traditionale Lebenseinstellung. Sie sind daher oft der Meinung, die Vorteile der Technologie erhalten und zugleich ihre Gewohnheiten und Haltungen der traditionellen Lebensweise beibehalten zu können. Erkennt eine Führungskraft diesen Widerspruch nicht und stellt sie an die lokalen Arbeitskräfte ohne zusätzliche Maßnahmen die Verhaltensanforderungen der industriellen Leistungsgesellschaft - welche sie als selbstverständliche Voraussetzung für die Anwendung moderner Technologien ansieht-, dann kann dies von den lokalen Arbeitern als unerlaubter Eingriff in ihre Privatsphäre angesehen werden und stößt auf Ablehnung. Diese Haltung der Einheimischen kann von der Führungskraft wiederum fehlgedeutet werden, so daß ein leistungs-

1) Vgl. Brannen, T.R. und Hodgson, F.X.: Overseas Management, New York, Toronto, London, 1965, S.8ff.

hemmender Konflikt entsteht.

Auch in anderen Bereichen sieht sich der entsandte Mitarbeiter mit für ihn neuartigen Arbeitsbeziehungen konfrontiert, so z.B. hinsichtlich der lokalen Art der Entscheidungsfindung oder den einheimischen Autoritätsstrukturen.¹⁾ Der Versuch, Personen zu entsenden, deren Persönlichkeitsmerkmale den lokalen kulturellen Anforderungen entsprechen, ist selten erforderlich, denn z.B. weisen die Autoritätsmuster in Mexiko andere Komponenten auf als in den USA.²⁾

Die Anpassungsfähigkeit der Führungskraft erstreckt sich nicht allein auf den beruflichen Bereich, sondern ist ebenfalls auf gesellschaftlichem Gebiet und hinsichtlich der Freizeitgestaltung notwendig. Die Zufriedenheit des entsandten Mitarbeiters mit seiner Tätigkeit ist auch in beachtlichem Maß von dem Erfolg der Anpassung seiner Frau an die neue Umgebung abhängig.³⁾

Auf der einen Seite trifft der entsandte Mitarbeiter (einschließlich seiner Familie) auf einen Komplex von Anpassungsschwierigkeiten, welche die lokale Führungskraft nicht kennt; seine Entsendung hat auf der anderen Seite aber den Vorteil, daß er - weil er aus der Führungszentrale kommt - Unternehmensphilosophie und -politik sowie Verfahren und Methoden des Gesamtsystems genau kennt. Die Kommunikation mit Führungskräften der Führungszentrale fällt ihm in der Regel leichter als der nationalen Führungskraft.

Bei Verhandlungen mit Vertretern der Regierung und Behörden des Gastlandes können entsandte Mitarbeiter die Interessen der MNU besser vertreten als nationale Führungskräfte, da letztere bei Identifikation mit ihrem Nationalstaat unter Umständen nicht eindeutig die Position der MNU beziehen können.⁴⁾ Andererseits kann die Verhandlungsposition der entsandten Mitarbeiter von lokalen Regierungsvertretern als eine

1) Vgl. Robock, St.H. und Simmonds, K.: (International Business, 1973), S.520f.

2) Vgl. Fayerweather, J.: (International Management, 1969), S.202

3) Vgl. Robock, St. H. und Simmonds, K.: (International Business, 1973), S.521

4) Vgl. Lord Cole: (The Right Men, 1967)

politische gedeutet werden, da der entsandte Mitarbeiter von lokalen Zielträgergruppen des nationalen Subsystems als Repräsentant der Führungszentrale angesehen ¹⁾ und daher auch als Interessenvertreter des Landes behandelt werden kann, in dem die Muttergesellschaft liegt. Dadurch kann der gemeinsame Problemlösungsprozeß von lokaler Regierung und MNU erschwert werden.

Der entsandte Mitarbeiter muß meist die Sprache des Gastlandes erlernen. Er ist daher häufig gegenüber einer nationalen Führungskraft hinsichtlich der Kommunikation mit dem Umsystem des nationalen Subsystems im Nachteil. Dieser Nachteil zeigt sich besonders dann, wenn der entsandte Mitarbeiter nicht langfristig in einem nationalen Subsystem verbleibt, sondern während seiner Tätigkeit in der MNU in mehreren nationalen Subsystemen verschiedener Länder mit unterschiedlichen Landessprachen eingesetzt wird.

Die Kosten für entsandte Mitarbeiter sind für die MNU im allgemeinen höher als für lokale Mitarbeiter. Neben Umzugs-, Transportkosten und Kosten für die Bezahlung des Heimaturlaubs ²⁾ treten häufig auch dadurch höhere Kosten auf, daß entsandte Mitarbeiter oft höher entlohnt werden als nationale (bei gleicher Position). Ob und in welchem Umfang ein höheres Grundgehalt für entsandte Mitarbeiter notwendig bzw. sinnvoll ist, wird unten dargestellt.

12.3.1.3 Nationale Mitarbeiter

Die Vorteile einer Führungskraft, die in der soziokulturellen Umwelt tätig ist, in der sie aufgewachsen ist und ausgebildet wurde, sind offensichtlich in bezug auf die Beziehungen des nationalen Subsystems zu seinem Umsystem. Doch auch ihr Verhältnis zu einzelnen Gruppen ihres Heimatlandes kann infolge der unterschiedlichen Rollenanforderungen und Ver-

1) Vgl. Borrmann, W.A.: Typus und Struktur internationaler Unternehmungen, in: Managementprobleme internationaler Unternehmungen, bearbeitet von W.A. Borrmann, Schriften zur Vergleichenden Managementlehre, Hg. L. Perridon, Wiesbaden, 1970, S.46

2) Vgl. Glueck, W.F.: Management Development and Geographic Transfers, in: The Journal of Management Studies, May 1969, S.250; vgl. auch Lord Cole: (The Right Men, 1967)

haltungserwartungen, denen sie als Führungskräfte nationaler Subsysteme ausgesetzt sind, getrübt werden. So haben Brooke und Remmers festgestellt,¹⁾ daß Konflikte zwischen nationalen Führungskräften und ihren lokalen Mitarbeitern auftreten können, weil erste gegenüber ihren Landsleuten als Repräsentanten einer ausländischen Organisation auftreten. Auch wurde in bezug auf nationale Führungskräfte, welche die nationalen Normen und Bräuche des eigenen Landes ablehnen, festgestellt, daß sie bei der Durchsetzung der Forderungen des Gesamtsystems wenig Kompromißbereitschaft gegenüber den traditionellen lokalen Verhaltensweisen zeigen, wodurch Konflikte mit lokalen Mitarbeitern geschaffen werden können.²⁾

Die eigentliche Problematik der nationalen Führungskraft liegt aber in ihrer relativ geringen Fähigkeit, Verhaltensmuster des Gesamtsystems der MNU zu internalisieren und Kenntnisse über Managementtechniken, Produkte und Technologien der MNU zu erwerben,³⁾ und Unternehmungsphilosophie und -politik zu verstehen und entsprechend zu handeln.

Dem möglichen Nachteil, aufgrund einer patriotischen Einstellung die Verhandlungsposition der MNU gegenüber der Regierung des Gastlandes nicht voll vertreten zu können, stehen einige Vorteile der nationalen Führungskraft gegenüber: sie weiß besser (als eine entsandte Führungskraft), an welche Behörden und Regierungsvertreter sie sich in welchen Situationen wenden kann⁴⁾ und - was für die Umsystembeziehungen des nationalen Subsystems von großer Bedeutung ist - sie kann der MNU helfen, sich leichter mit den Interessen des Gastlandes zu identifizieren und sich in die ökonomi-

1) Brooke, M.Z. und Remmers, H.L.: (The Strategy, 1970), S.127

2) Vgl. Fayerweather, J.: (International Management, 1969), S.201

3) Vgl. zur Unterschiedlichkeit der Managementphilosophie zwischen Ländern verschiedener Kontinente: Nowotny, O.: American versus European Management Philosophy, S.9ff. und McCann, E.C.: An Aspect of Management Philosophy in the United States and Latin America, S.23ff., beide in: Prasad, B.S.(Hg.): Management in International Perspective, New York, 1967

4) Vgl. Sweeney, J.K.: A Small Company Enters the European Market, in: International Marketing Strategy, Hg. H.B. Thorelli, Harmondsworth, 1973, S.254f.

sche, politische und soziale Struktur des Gastlandes zu integrieren.¹⁾

Nicht nur in sprachlicher Hinsicht, sondern in bezug auf die gesamte Kommunikation sind die Beziehungen der nationalen Führungskraft zum nationalen Umsystem in der Regel weniger gestört als beim entsandten Manager, ihre kommunikativen Beziehungen zu anderen Systemteilen der MNU aber tendenziell stör anfälliger.

Die Kosten für den Einsatz nationaler Führungskräfte sind für die MNU im allgemeinen geringer, Umzugskosten und Aufwendungen für die Familie (wie bei der entsandten Führungskraft) sind nicht nötig.

12.3.1.4 Führungskräfte aus Drittländern

Führungskräfte aus Drittländern werden insbesondere dann eingesetzt, wenn keine qualifizierten Kräfte im Einsatzland oder aus der Führungszentrale vorhanden sind oder wenn der Einsatz der internationalen Ausbildung einer Führungskraft dienen soll.²⁾ Im Hinblick auf die Notwendigkeit zur soziokulturellen Anpassung sind die Anforderungen an Führungskräfte aus Drittländern am höchsten, denn sie müssen zwei ihnen bis dahin fremde soziokulturelle Muster verstehen lernen. Einer ihrer Vorteile gegenüber dem nationalen und dem entsandten Mitarbeiter liegt darin, daß sie in der Regel weder von politischen Instanzen des Gastlandes als Interessenvertreter des Mutterlandes der MNU angesehen werden noch von der Führungszentrale als Interessenvertreter des Gastlandes.³⁾ Diese politische Neutralität kann zur Vermeidung bzw. zum Abbau von Konflikten dienen.

Gleicht die Landessprache der Führungskraft dritter Nationalität nicht derjenigen des Tochter- oder des Mutterlandes, dann muß sie in zwei Sprachen kommunizieren, die beide für

-
- 1) Vgl. Kuin, P.: (multinational management, 1972), S.90; vgl. auch Stieglitz, H.: (Organization Structures, 1965), S.8; Stieglitz erwähnt, daß einige Länder die Beschäftigung ausländischer Manager begrenzen, um sicherzustellen, daß ihre nationalen Interessen durch die MNU gewahrt werden
 - 2) Vgl. Borrmann, W.A.: (Typus und Struktur, 1970), S.47
 - 3) Vgl. Reh, W.F.: (Führen, Investieren, 1970), S.27

sie Fremdsprachen darstellen. Kommunikationsstörungen zum nationalen Umsystem und zu anderen Subsystemen der MNU sind potentiell vorhanden.

Die Kosten für den Einsatz von Führungskräften aus Drittländern sind für die MNU tendenziell größer als für den Einsatz nationaler Führungskräfte. Ihre Kosten im Verhältnis zu denen für entsandte Mitarbeiter sind in erster Linie eine Frage des Entlohnungssystems der MNU.

12.3.2 Eignung und Einsatz der Führungskräfte der Führungszentrale

Führungskräfte für Positionen in der Führungszentrale können hinsichtlich ihres Herkunftslandes in zwei Gruppen eingeteilt werden: in Führungskräfte aus dem Mutterland der MNU, in dem meist auch die Führungszentrale liegt und von dessen kulturellen Normen und Werthaltungen diese geprägt ist, und in Führungskräfte aus Gastländern.

Wie oben erwähnt, haben Führungskräfte aus Gastländern einen umfassenderen und meist längeren Lernprozeß zum Verständnis und zur Verinnerlichung der Werte des Gesamtsystems der MNU zu vollziehen als Führungskräfte aus dem Mutterland. Aus diesem Grund sind sie tendenziell gegenüber letzteren bei der Besetzung von Stellen in der Führungszentrale benachteiligt. Eine Studie von Simmonds hat ergeben, daß zwar etwa 20 % der Gesamtbeschäftigten von MNU amerikanischen Ursprungs keine amerikanischen Staatsangehörigen waren, daß aber nur 1,6% der Positionen im Top Management von Nicht-Amerikanern besetzt wurden.¹⁾ Als Gründe dafür werden von Simmonds soziokulturelle²⁾ genannt, die Schwierigkeit, Ausländer richtig zu berurteilen,³⁾ aber auch das unterschiedliche Aufgabengebiet der Führungskräfte nationaler Subsysteme, die kaum Aufgaben mit weltweiter Perspektive zu erfüllen haben; Manager aus dem Mutterland sind - auch wenn sie Aufgaben

1) Simmonds, K.: (Multinational?, 1966), S.118

2) Ähnlicher "cultural background" und gleiche Ausbildung der Führungsgruppe; vgl. ebenda, S.115 und 116

3) Vgl. ebenda, S.115

in Gastländern wahrgenommen haben - in der Regel länger mit der Führungszentrale verbunden und kennen daher die Anforderungen an die Führung des Gesamtsystems besser.¹⁾ Weiterhin sind Führungskräfte aus dem Mutterland mehr mit den sozio-kulturellen Verhaltensmustern des Mutterlandes vertraut, was für die Beziehung zu Zielträgergruppen der Muttergesellschaft von großer Bedeutung ist.²⁾ Zudem entstehen der MNU für Führungskräfte aus Gastländern unter Umständen höhere Kosten als für diejenigen aus dem Mutterland.³⁾

Hinsichtlich der Internationalisierung des Top Management der MNU weisen Zielvorstellungen und tatsächliches Handeln der Führungskräfte einiger MNU amerikanischen Ursprungs große Unterschiede auf. Eine verstärkte Internationalisierung wird zwar häufig als notwendig erachtet, doch selten realisiert.⁴⁾ Die Aufnahme eines größeren Anteils von Führungskräften verschiedener Herkunftsländer in das Top Management der Führungszentrale zeigt einige potentielle Vorteile: mehr Kreativität bei Problemlösungen, da unterschiedlichere Vorstellungen und Lösungsansätze diskutiert werden können; eine stärker international ausgerichtete Unternehmensphilosophie, die bewirken kann, daß sie in Gastländern in geringerem Maße als Interessenvertreter des Mutterlandes angesehen wird; größere Sensitivität der Führungskräfte der Führungszentrale bezüglich der Problemstellungen nationaler Subsysteme in Gastländern. Daß ein Top Management, welches mit Führungskräften unterschiedlicher Nationalität besetzt ist, erfolgreich zusammenarbeiten kann, wurde in der Praxis schon mehrfach erwiesen.⁵⁾

1) Vgl. Simmonds, K.: (Multinational?, 1966), S. 116

2) Vg. ebenda, S. 117

3) Vgl. Tugendhat, Chr.: (Die Multinationalen, 1972), S. 253

4) Vgl. Perlmutter, H.V. und Heenan, D.A.: How multinational should your top managers be?, in: Harvard Business Review, 1974, November - Dezember, S. 126ff.

5) Vgl. Fröhlich, F.W.: (Multinationale Unternehmen, 1974), S. 179f.

12.4 Management Development und Beförderungssystem

12.4.1 Zum Begriff des Management Development

Bei Kenntnis und Akzeptanz der Leistungsziele einer Führungskraft (durch die Führungskraft selbst und durch ihren Vorgesetzten) ist der Zielerreichungsgrad im wesentlichen von der Leistungsbereitschaft¹⁾ und der Leistungsfähigkeit der Führungskraft abhängig.²⁾ Das Management Development hat in erster Linie die Anhebung der Leistungsfähigkeit der Führungskräfte zur Aufgabe.

Als allgemeine Ziele eines Management-Development-Systems können unter anderem die Leistungssteigerung von Führungskräften in ihrer jeweiligen Position, die Anhebung des generellen Niveaus des Managementdenkens in allen Unternehmungsteilen und die Ausbildung eines ausreichenden Führungsnachwuchses genannt werden, welcher antizipierten Bedürfnissen der Organisation entspricht.³⁾ Die Aufgabe eines Management-Development-Systems liegt letztlich in der Feststellung von Fähigkeitsmängeln einer Führungskraft und der Unterstützung bei deren Behebung.⁴⁾

Bei der Darstellung des Management Development erscheint die Unterscheidung zwischen Führungskräften, die schon einen längeren Zeitraum eine Führungsposition innehaben, und (neu) in die Unternehmung eingetretenen Kräften des Führungsnachwuchses sinnvoll, da die Fähigkeitsmängel und infolgedessen die Lernziele beider Gruppen unterschiedlich sind. Die Führungskraft kennt im Gegensatz zur Führungsnachwuchskraft schon die Unternehmungsphilosophie und -politik, die in der Unternehmung vorherrschenden Verfahren und Methoden sowie die Produkte und technologischen Prozesse, Managementtech-

1) Die motivationalen Aspekte der Leistungsbereitschaft werden unten dargestellt, vgl. Abschnitt 12.5

2) Vgl. Wild, J.: (Product Management, 1972), S.232

3) Jarman, L.C.: The nature of management development, in: Handbook of Management Development, Hg.: D.P. Torrington und D.F. Sutton, Epping, Essex, 1973, S.5f.

4) Vgl. Wild, J.: (Product Management, 1972), S.232

niken und -instrumente und hat ein allgemeines Erfahrungsbild von den Rollenanforderungen an eine Führungskraft.

Die Anhebung des generellen Niveaus des Managementdenkens soll hier als ständiger Lernprozeß der Führungskräfte verstanden werden, neue Erkenntnisse aus Wissenschaft und Unternehmenspraxis (Management-Konzeptionen, Verfahren, Methoden, technologische Prozesse etc.) kennenzulernen und anzuwenden suchen.

Die Darstellung des Management-Development-Systems der MNU beschränkt sich auf einige wesentliche Aspekte der Ausbildung und Förderung von Fähigkeiten, welche sich an den spezifischen Anforderungen der multinationalen Tätigkeit der Führungskräfte orientieren. Da die unterschiedlichen Anforderungen an Führungskräfte der MNU in verschiedenen Positionen oft nur durch langfristige Entwicklungs- und Erfahrungsprozesse gewonnen werden können, müssen einzelne Karrierewege für unterschiedliche Führungspositionen geplant und in das Management Development einbezogen werden. In diesem Zusammenhang kann man von einem "Career Development" sprechen.¹⁾ D.h. die Entwicklung der Leistungsvoraussetzungen für bestimmte Führungspositionen kann nur auf der Grundlage von Lernprozessen durch Erfahrungen aus vorangegangenen Führungsaufgaben erfolgen. Wegen dieses Zusammenhanges zwischen Aufstiegsplanung und der Entwicklung des Leistungspotentials einer Führungskraft werden Fragen der Karriereplanung in der MNU ebenfalls in diesem Abschnitt behandelt. Die Bereiche der Leistungskontrolle und der Gehaltsfindung, die auch zu den Maßnahmen eines Management-Development-Systems gerechnet werden können, werden an anderer Stelle besprochen.

12.4.2 Ausbildung und Leistungsförderung des Führungsnachwuchses

Führungsnachwuchskräfte, insbesondere Hochschulabsolventen, d.h. diejenigen, die sich zum ersten Mal der Unternehmungs-

1) Dieser Ausdruck wird z.B. von Glueck verwendet, vgl. Glueck, W.F.: (Management Development, 1969), S. 244

praxis zuwenden, müssen zunächst grundlegende Kenntnisse und Fähigkeiten zur Erfüllung der Leistungsanforderungen einer Führungskraft erwerben. Ihre Ausbildung in der MNU muß sich auf folgende Schwerpunkte konzentrieren:

- (1) Kennenlernen der vorherrschenden Management-Konzeption (Sollvorstellung);
- (2) Kennenlernen der und Erwerb von Fähigkeiten hinsichtlich der realisierten Ausprägungen der Management-Konzeption (welche Führungsprinzipien und -instrumente werden wie angewandt? Wie sind die Teilsysteme der Führung gestaltet? Welche Muster herrschen hinsichtlich der Gestaltung der sozialen Struktur vor?);
- (3) Kenntnisse über Unternehmungsphilosophie und -politik;
- (4) Fachliche Kenntnisse in bezug auf Produkte und Technologien der Unternehmung (hinsichtlich der Gestaltung und Steuerung der Güterprozesse);
- (5) Erlernen der Zusammenarbeit in interkulturellen Arbeitsgruppen;
- (6) Erwerb von Kenntnissen und Fähigkeiten für den Einsatz in Subsystemen, die in Ländern mit fremden ökonomischen, politischen und soziokulturellen Strukturen liegen;
- (7) Erwerb bzw. Verbesserung sprachlicher Fähigkeiten;
- (8) Störfaktoren bei vorwiegend impersonaler Kommunikation kennen- und ausschalten lernen.

Als spezifisch für die MNU sind die Punkte (5) bis (8) anzusehen. Doch auch die Punkte (1) bis (3) erfordern für Führungsnachwuchskräfte in der Regel anders gestaltete Lernprozesse als sie in nationalen Unternehmungen ihres Heimatlandes vorherrschen;¹⁾ denn bei der Aufstellung und Realisation der Management-Konzeption sowie von Unternehmungsphilosophie und -politik fließen grundlegende kulturbedingte Wertvorstellungen ein, welche in der Regel denen des Mutterlandes der MNU entsprechen.

Die Lernprozesse für den Erwerb von Kenntnissen und Fähigkeiten können grundsätzlich danach unterschieden werden, ob sie in oder außerhalb einer konkreten Arbeitssituation vollzogen werden. Der Vorteil von Lernprozessen außerhalb einer kon-

1) Die Unterschiede sind nicht so groß für Kräfte des Führungsnachwuchses aus dem Mutterland der MNU

kreten Arbeitssituation (Training off the job) liegt unter anderm darin, daß speziell zu diesem Zweck ausgebildete Lehrkräfte die Lernprozesse steuern; ihr größter Nachteil liegt darin, daß der Lernende oft Schwierigkeiten bei der Umsetzung gelernter Prinzipien auf die konkrete Arbeitssituation hat.¹⁾ Lernprozesse in einer konkreten Arbeitssituation (Training on the job) führen in der Regel zu einer größeren (Lern-)Motivation¹⁾ und erübrigen die Umsetzung des Gelernten auf die Arbeitssituation. Andererseits können bestimmte Fähigkeiten schneller und besser unter "künstlichen" Bedingungen erlernt werden, weil Fehler hier keine schwerwiegenden Folgen für die Unternehmung haben können.²⁾ Auch bei Anwendung beider Verfahren im Rahmen eines Ausbildungsprogramms ist die Anwendung der außerhalb des Arbeitsplatzes erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten auf die konkrete Arbeitssituation keineswegs gewährleistet, d.h. der Lernprozeß des Auszubildenden weist Mängel auf.

In diesem Zusammenhang weist Jarman³⁾ auf die Möglichkeit hin, beide Ausbildungsverfahren in einen Lernprozeß zu integrieren, an dem die (akademische) Lehrkraft, der Auszubildende und sein Vorgesetzter aktiv partizipieren. Der Lehrende wird in die Arbeitssituation einbezogen und gibt dem anhand der konkreten Arbeitssituation Lernenden Hilfen, so daß dieser aus seinen eigenen Handlungen lernen kann. Der Vorteil dieses Verfahrens liegt in der Erzielung eines praxisbezogenen Lernprozesses, der durch theoretische Erkenntnisse gezielt unterstützt und erweitert wird.

Die Fähigkeit, in interkulturellen Arbeitsgruppen zusammenarbeiten zu können, ist außerhalb der konkreten Arbeitssituation in Kursen erlernbar. Das Ziel eines solchen interkulturellen Trainings besteht darin, kulturbedingte Werthaltungen und Verhaltensmuster der eigenen und anderer Per-

1) Vgl. Flipppo, E.B.: Principles of Personnel Management, New York, Toronto, London, 1966, S.219

2) Vgl. ebenda, S. 219f.

3) Vgl. Jarman, L.C.: (management development, 1973), S.7f.

sonen erkennen zu lernen.¹⁾ Wesentlich für die Entwicklung der sozialen Beziehungen zwischen Menschen verschiedener Nationalität ist in erster Linie der soziale Rahmen (Unterbringung, Mitgliedschaft in Diskussionsgruppen etc.), der während des Ausbildungskurses besteht, geringer ist der Einfluß der Nationalität oder des Bildungsstandes einer Person oder formal eingeführter Bedingungen wie z.B. der Lernmethoden.²⁾

Sprachkenntnisse und Erfahrungen über Störfaktoren bei interpersonalen Kommunikation können sowohl "off the job" als auch "on the job" gewonnen werden. Fähigkeiten für den Einsatz in Subsystemen der MNU, die in Gastländern liegen, lassen sich durch Ausbildungskurse nur begrenzt erwerben. In welchem Rahmen ein mit hohen Kosten verbundenes Training on the Job in Gastländern sinnvoll ist und wann von Führungskräften Positionen in Gastländern im Rahmen eines "Career Development" eingenommen werden sollen, muß im Zusammenhang mit der Aufstiegsplanung betrachtet werden.

Nach dem Ausbildungsort und -verfahren lassen sich grundsätzlich drei Alternativen unterscheiden: zunächst kommen als Ausbildungsort entweder die Führungszentrale oder die nationalen Subsysteme in Frage. Bei der Ausbildung in der Führungszentrale kann weiterhin unterschieden werden, ob eine relativ stabile Gruppe von Managern mit dem Ziel der gemeinsamen Erlernung und Internalisierung von Unternehmungsphilosophie, -politik, Verfahren und Methoden gebildet werden soll oder ob die Führungskraft in einer relativ kurzen Einzelausbildung - neben anderen Fähigkeiten - den Umgang mit einem formalisierten Entscheidungssystem erlernen soll, so daß sie in der Lage ist, in einem nationalen Subsystem anhand von Handbüchern und detaillierten Anweisungen entsprechend den unternehmungspolitischen Grundsätzen seine Entscheidungen zu treffen. Vor- und Nachteile der drei Ausbildungsverfahren werden in Abbildung 17 aufgezeigt:

1) Vgl. Thiagarajan, K.M.: Interkulturelles Management-Training für den Einsatz im Ausland, in: management international review, 1971, Nr.4-5, S.91; vgl. auch Robock, St.H. und Simmonds, K.: (International Business, 1973), S.527

2) Vgl. Weinshall, Th.D.: Communication, culture and the education of multinational managers, in: The multinational company in Europe, Hg.: M.Z. Brooke und H.L. Remmers, London, 1972, S.139

Eigen- schaften \ Ausbildungs- verfahren	A	B	C
Kosten	sehr hoch	mittel	gering
Förderung des inter- kulturellen Verständ- nisses	sehr hoch	mittel bis gering	gering
Kennenlernen der Un- ternehmensphiloso- phie und -politik sowie der Werthaltun- gen des Gesamtsystems	sehr hoch	mittel	gering
Mobilität zwischen Unternehmungen	gering	hoch	zwischen MNU gering
Einsatzmöglichkeit in komplexen Organi- sationsstrukturen (z.B. Matrixstruk- tur)	sehr groß	mittel	gering auf internationaler Basis

Abbildung 17:

Eigenschaften unter-
schiedlicher Aus-
bildungsverfahren

A = Ausbildung in relativ
stabiler Gruppe, über-
wiegend in der Füh-
rungszentrale

B = Individuelle Ausbil-
dung in der Füh-
rungszentrale

(Kurzfristiger als
Verfahren A)

C = Ausbildung in einem
nationalen Subsystem

Einer der Vorteile der Ausbildung einer relativ stabilen Gruppe von Führungskräften unterschiedlicher Nationalität (Verfahren A) liegt in der Entwicklung des interkulturellen Verständnisses zwischen den Gruppenmitgliedern (s.o.), außerdem wird die Kooperationsbereitschaft für spätere Zusammenarbeit innerhalb der Gruppe auf der Grundlage gemeinsamer Erfahrungen und gleichen Status gefördert.¹⁾ Durch dieses Ausbildungsverfahren wird den informalen Kommunikationsbeziehungen zwischen Führungskräften besondere Aufmerksamkeit geschenkt. Bei Führungskräften, die nach dem Ausbildungsverfahren B trainiert werden, ist bei ihrem späteren Einsatz die Kooperation auf formaler Ebene gewährleistet, doch werden informale Beziehungen und die Beachtung unterschiedlicher kulturbedingter Wertvorstellungen und Verhaltensmuster bei der Ausbildung nur wenig berücksichtigt. Die Gefahr von Kommunikationsstörungen infolge mangelnden Verständnisses fremder Standpunkte ist größer als bei Ausbildungsverfahren A. Da außerdem der Kooperationswille zwischen den Führungskräften in verschiedenen, räumlich getrennten Subsystemen der MNU nicht nachhaltig ausgebildet wurde, können bei unterschiedlichen Auffassungen über ein Problem schwerwiegende Konflikte entstehen und einseitige Problemlösungen erfolgen.

1) Vgl. Stopford, J.M. und Wells, Jr., L.T.: (Multinational Enterprise, 1972), S.92

Eine Führungskraft, die lediglich in dem nationalen Subsystem ausgebildet wird, in dem sie eingesetzt werden soll (Verfahren C), hat weder die Grundlage gemeinsamer Erfahrungen und geteilter Wertvorstellungen mit einer weltweit einsetzbaren Managementgruppe, noch kennt sie die Politik und die globalen Systemzusammenhänge der MNU aus eigener Anschauung. Ihr Sozialisationsprozeß innerhalb der MNU erfolgt unter einem - bezogen auf das Gesamtsystem - sehr engen Blickwinkel. Ihr Einsatz bei Aktionen, die eine Kooperation der Subsysteme auf weltweiter Basis erfordern, ist daher nicht unproblematisch.

Die längerfristige Ausbildung einer Gruppe von Führungskräften mit dem Ziel der Internalisierung der Grundsätze der Unternehmenspolitik hat den weiteren Vorteil, daß die ausgebildeten Manager bei einem späteren Einsatz in Gastländern in unterschiedlichen Situationen entsprechend den unternehmungspolitischen Grundsätzen handeln können, zugleich aber Flexibilität bei der Lösung der jeweiligen Problemstellung zeigen können.¹⁾ Führungskräfte, die in allen Situationen entsprechend den Vorschriften von Handbüchern oder nach detaillierten Anweisungen aus der Führungszentrale handeln müssen, sind entweder in ihrer Anpassungsflexibilität begrenzt oder können Schwierigkeiten bei der Anwendung der formalen Vorschriften auf die konkrete Situation haben. Bei Führungskräften, die lediglich in einem nationalen Subsystem ausgebildet wurden, ist die Übereinstimmung ihrer Handlungsweisen mit den Grundsätzen der Unternehmenspolitik des Gesamtsystems am wenigsten gewährleistet.

Die Ausbildungskosten sind bei den Ausbildungsverfahren B und C geringer als bei Verfahren A. Verfahren A verursacht schon deshalb höhere Kosten, weil interkulturelles Training und Internalisierung der unternehmungspolitischen Grundsätze durch den Lernenden eine längere Ausbildungsdauer erfordern. Zudem sind spätere Retrainings-Kurse und häufige Treffen der Gruppenmitglieder nötig, um die gemeinsamen Wertvorstellun-

1) Vgl. Kuin, P.: (multinational management, 1972), S.91

gen zu festigen und den Zusammenhalt der Gruppe zu sichern.¹⁾ Die Kosten von Verfahren B sind in der Regel höher als die von Verfahren C, weil es vielseitiger ist (es ist auf das Gesamtsystem der MNU bezogen und nicht vorwiegend auf ein nationales Subsystem allein) und weil der MNU Reisekosten entstehen, wenn der Auszubildende aus einem Gastland stammt.

Ausbildungsverfahren B ermöglicht eine höhere Mobilität zwischen Unternehmungen als Verfahren A, denn die Einarbeitung einer neuen Führungskraft ist in einer Unternehmung mit formalen Verhaltensregeln relativ schnell möglich.²⁾ Eine Unternehmung, die vorwiegend Ausbildungsverfahren B anwendet, kann daher eher ausgebildete Führungskräfte vom Arbeitsmarkt beziehen als eine Unternehmung, deren Ausbildung Schwerpunkte auf gleiche Wertvorstellungen und langfristige Gruppenbeziehungen ihrer Führungskräfte setzt.

Die Schaffung eines Sinnes für Kooperation und gleiche Wertvorstellungen (Verfahren A) verringert die Kontrollproblematik der Matrixstruktur, die bei geteilter Verantwortung häufig vorhanden ist.³⁾ Da die beiden anderen Ausbildungsverfahren diese gruppenbezogenen Aspekte weniger betonen, erscheinen sie für Unternehmungen mit Matrixstruktur tendenziell weniger geeignet.

12.4.3 Leistungsförderung ausgebildeter Führungskräfte

Führungskräfte, die nicht mehr zum Führungsnachwuchs zählen, haben grundsätzlich Kenntnisse über wesentliche Ziele, Werthaltungen und Verhaltensanforderungen der MNU gewonnen und besitzen die grundlegenden Fähigkeiten, um den Anforderungen an die eigenständige Erfüllung einer Führungsposition zu entsprechen. Bei der Management-Konzeption Management by Objectives führt die Führungskraft mit ihrem Vorgesetzten im

1) Vgl. Stopford, J.M. und Wells, Jr., L.T.: (Multinational Enterprise, 1972), S. 173

2) Vgl. Stopford, J.M.: (Organising, 1972), S. 83

3) Vgl. Stopford, J.M.: und Wells, Jr., L.T.: (Multinational Enterprise, 1972), S.173

Rahmen einer Ziel-Ergebnis-Analyse eine Prüfung persönlicher Schwachstellen durch, die Grundlage weiterer Förderungsmaßnahmen ist.¹⁾ Die Förderungsmaßnahmen beziehen sich nicht allein auf die Vervollkommnung der Fähigkeit der Führungskraft, sondern berücksichtigen auch weitere Entwicklungsziele wie Aufstiegsmöglichkeiten und Gehaltsänderungen.

In MNU, die über eine weltweit einsetzbare Gruppe von Managern verfügen, welche auf der Basis gemeinsamer Werte und Erfahrungsgrundlagen zusammenarbeitet, sind Retrainings-Programme zur Aufrechterhaltung bestehender und Erlernung neuer Werthaltungen nötig.²⁾

Der Nachteil von Trainingskursen für einzelne Manager, der in ihrer Trennung von der konkreten Arbeitssituation liegt und vor allem darin, daß nur der Kursteilnehmer motiviert ist, Veränderungen durchzuführen, seine Mitarbeiter jedoch nicht, soll durch das Organisation Development vermieden werden.³⁾ Organisation Development stellt ein Verfahren zur grundlegenden Veränderung der Verhaltensweisen von Führungskräften und ihrer Mitarbeiter dar, bei dem die Verhaltensänderungen zum einen im Rahmen des organisatorischen Arbeitsablaufes angestrebt werden, zum anderen durch Beteiligung aller Mitglieder der Arbeitsgruppe am Problemlösungsprozeß eine positive Motivation für Verhaltensänderungen aller am Veränderungsprozeß Beteiligten eher erreicht wird. Außerdem werden leistungshemmende Verhaltensnormen und -gewohnheiten unter gruppenspezifischen Aspekten innerhalb der Arbeitsgruppen analysiert und zu beseitigen versucht. Zur besseren Zusammenarbeit zwischen Arbeitsgruppen (Abteilungen, Stäben etc.) wird ein Inter-Team-Training durchgeführt. Derartige Verfahren können jedoch in der Regel nur innerhalb einzelner Subsysteme in der MNU durchgeführt werden.⁴⁾

1) Vgl. Wild, J.: (Unternehmensverfassung, 1971), S.85

2) Vgl. Stopford, J.M. und Wells, Jr., L.T.: (Multinational Enterprise, 1972), S.173

3) Vgl. Woolhouse, J.: Organisation and Team Development, in: Handbook of Management Development, Hg.: D.P. Torrington und D.F. Sutton, Epping, Essex, 1973, S.103f.

4) Vgl. ebenda, S.101; Vgl. auch Borrmann, W.A.: Organisation Development, in: Management-Enzyklopädie, Ergänzungsband, München, 1973, S.644ff.

12.4.4 Karrierewege und Career Development

Die Fähigkeiten für die Erfüllung der Aufgaben bestimmter Positionen können zum Teil nur durch Erfahrungen bei der Ausübung bestimmter vorangegangener Tätigkeiten erworben werden. Es ist z.B. unwahrscheinlich, daß die nationale Führungskraft eines Gastlandes, die bisher nur in ihrem Heimatland tätig war, die notwendigen Voraussetzungen zur Übernahme von Regelungsaufgaben des Gesamtsystems erworben hat. Die Gestaltung der Karrierewege ist daher mit Fragen der Personalentwicklung und Personalplanung verbunden; (welche Führungskräfte können wann aufgrund der Erfahrungen aus Tätigkeiten ihres bisherigen Karriereweges wo eingesetzt werden?). Für den einzelnen Mitarbeiter kann die Wahl eines bestimmten Karriereweges eine Begrenzung des Spektrums möglicher späterer Führungspositionen bedeuten.

Für in nationale Subsysteme entsandte Führungskräfte taucht in der Unternehmungspraxis häufig das Problem der Rückkehr in die Führungszentrale bzw. Muttergesellschaft auf. Gibt es für sie keinen das Gesamtsystem der MNU umfassenden Karriereweg, dann können Diskrepanzen zwischen den Erwartungen der entsandten Führungskraft, die zur Führungszentrale zurückzukehren wünscht und eine Position von mindestens gleichem hierarchischem Rang anstrebt, und den Vorstellungen des Top Management der MNU entstehen, das keine Stellen mit anspruchsvollem Aufgabengebiet für alle zurückkehrenden Führungskräfte eingeplant hat.¹⁾

Die alternativen Karrierewege zur Besetzung von höchsten Führungspositionen in der Führungszentrale sind unter anderem danach unterschieden, inwieweit Kenntnisse und Fähigkeiten in der Führungszentrale und in anderen Subsystemen der MNU erworben wurden. Tätigkeiten in der Führungszentrale fördern Kenntnisse und Verständnis hinsichtlich der Unternehmungspolitik und -philosophie sowie der in der Führungszentrale vorherrschenden Verfahren und Methoden und der Ausprägungen der Teilsysteme der Führung im Gesamtsy-

1) Ein in der Unternehmungspraxis nicht seltener Fall, vgl. Kresser, R.: Personalwirtschaftliche Probleme internationaler Unternehmungen, dargestellt am Beispiel des Hauses Siemens, in: Managementprobleme internationaler Unternehmungen, bearbeitet von W.A. Borrmann, Schriften zu Vergleichenden Managementlehre, Hg. L.Perridon, Wiesbaden, 1970, S.118

stem (Planungs-, Organisations-, Kontroll- und Kommunikationssystem). Tätigkeiten außerhalb des Mutterlandes der MNU erhöhen das Verständnis für Wertvorstellungen und Probleme in Gastländern und fördern die Fähigkeit, multinationalen Rollenanforderungen entsprechen zu können, (sofern die Führungskraft nicht dem entsprechenden Gastland entstammt). Die Karrierewege sind in abnehmender Folge der Ausbildung in der Führungszentrale genannt:

- (1) Vollständige Ausbildung und Karriere in der Führungszentrale;
- (2) Ausbildung und Karriere in der Führungszentrale, dabei gezielte kurzfristige Einsätze in Gastländern;
- (3) Vorwiegend sind Positionen in der Führungszentrale vorgesehen, doch ist die Übernahme von Führungspositionen in Gastländern mit einer bestimmten Mindestdauer vorgeschrieben;
- (4) Grundausbildung in der Führungszentrale, danach Einsatz in Gastländern; bei besonders zielwirksamer Aufgabenerfüllung Berufung in die Führungszentrale zur langfristigen Übernahme von Führungspositionen;
- (5) Ausbildung und Karriere im Gastland bzw. in Gastländern; bei besonderem Erfolg bei der Aufgabenerfüllung Berufung in die Führungszentrale, unter Umständen vorher Einsatz in regionalen Zentren.

Die Karrierewege (1) und (5) dienen nicht der optimalen Ausbildung zur Übernahme von höchsten Führungspositionen in der Führungszentrale, da sie jeweils ein wesentliches Anforderungsmerkmal vernachlässigen: Karriereweg (1) fördert nicht intensiv das Verständnis für Probleme und Wertvorstellungen in Gastländern (in der Form von Erfahrungen aus eigener Tätigkeit), Karriereweg (5) vernachlässigt die Förderung von Fähigkeiten und Kenntnissen hinsichtlich der Zusammenhänge und Wertvorstellungen des Gesamtsystems der MNU.

Karriereweg (3) vermittelt Kenntnisse über das Gesamtsystem und bietet der Führungskraft zugleich eigene Einblicke in Probleme und Werthaltungen der Gastländer. Die ausschließliche oder auch die vorwiegende Besetzung der höchsten Füh-

ungspositionen der Führungszentrale durch Führungskräfte dieses Karriereweges führt zu einer Begrenzung der Aufstiegsmöglichkeiten von Führungskräften nationaler Subsysteme, was deren Leistungsmotivation beeinträchtigen oder zu einer geringeren Bereitschaft fähiger Führungskräfte führen kann, Aufgaben in nationalen Subsystemen zu übernehmen.¹⁾

Wird Karriereweg (4) vorwiegend für Führungskräfte vorgeschrieben, die hohe Führungspositionen in der Führungszentrale anstreben, dann besteht die Gefahr, daß Personen mit der Gestaltung und Steuerung des Gesamtsystems betraut werden, die zwar hinreichende Fähigkeiten und Erfahrungen zur Leitung eines nationalen Subsystems erworben haben, die auf Aufgaben in der Führungszentrale jedoch nur bedingt vorbereitet sind. Dieser Karriereweg bietet andererseits allen Führungskräften nationaler Subsysteme weitere Aufstiegsmöglichkeiten, so daß diese (persönliche) Aufstiegsziele mit einer erfolgreichen Aufgabenerfüllung in nationalen Subsystemen verbinden können, so daß eine positive Leistungsmotivation für Führungskräfte nationaler Subsysteme gefördert wird.

Hinsichtlich der Funktionsbereiche, die für die Erreichung höchster Führungspositionen in der Führungszentrale von Bedeutung sind, lassen sich keine allgemeingültigen Aussagen treffen, da die Anforderungen und möglichen Karrierewege unter diesem Aspekt in den einzelnen MNU sehr unterschiedlich sind.

12.5 Aspekte der Leistungsmotivation

Während sich früher die Organisationstheorie einseitig den ökonomischen (homo oeconomicus) und später den sozialen Bedürfnissen (Human-Relations-Bewegung) des Menschen zuwandte, berücksichtigt sie in letzter Zeit zusätzlich seine psychi-

1) Die Meinung, nicht befördert zu werden und/oder wesentliche persönliche Kontakte zu Führungskräften in der Führungszentrale zu verlieren, stellt ein Hauptmotiv für Führungskräfte der Muttergesellschaft dar, nicht ins Ausland zu gehen; vgl. Fröhlich, F.W.: (Multinationale Unternehmungen, 1974), S.18

schen Bedürfnisse. Die Unterschiede hinsichtlich der Betrachtung der Mitarbeiter werden von McGregor¹⁾ in der Theorie X, aufgrund derer der Mitarbeiter als passives Führungsobjekt angesehen wird, und in der Theorie Y dargestellt, nach der der Mitarbeiter als Partner im Führungsprozeß betrachtet wird. Die Voraussetzung zur Förderung bzw. Erzeugung einer positiven Leistungsmotivation der Mitarbeiter ist deren Partizipation an Zielbildungs- und Planungsprozessen sowie an der Erfolgsbeurteilung, so daß der Mitarbeiter zu einem "mitverantwortlichen Subregler" im Führungsprozeß wird.²⁾ An die Stelle eines direktiven muß ein nichtdirektiver Führungsstil treten, der dem Mitarbeiter Raum für Eigeninitiative zur selbstverantwortlichen Entscheidungsfindung läßt, sein Problembewußtsein erhöht und eine Identifikation mit den Zielen der Organisation ermöglicht.³⁾

Die Stellung der Leiter nationaler Subsysteme im Führungsprozeß des Gesamtsystems der MNU ist grundsätzlich als die eines "mitverantwortlichen Subreglers" anzusehen. Denn "communication gaps" und räumliche Entfernung zwischen Führungszentrale und nationalem Subsystem sowie die Komplexität des Aufgabenfeldes setzen die Übernahme eigener Regelungsfunktionen durch Führungskräfte nationaler Subsysteme voraus. Außerdem bedürfen sie eines bestimmten Freiheitsraumes im Rahmen der Zielvorstellungen des Gesamtsystems und des Mitarbeiterverhältnisses zu ihren unmittelbaren Vorgesetzten (in der Führungszentrale), um ihrer oft bedeutenden gesellschaftlichen Rolle im Gastland entsprechen und effektive Verhandlungen mit lokalen Regierungsvertretern führen zu können.⁴⁾

1) Siehe McGregor, D.: Der Mensch im Unternehmen, Düsseldorf und Wien, 1973, S.47ff. und 59ff.

2) Vgl. Wild, J.: (Führungsstruktur, 1971), S.52

3) Vgl. besonders dazu Wild, J.: (Unternehmensverfassung, 1971), S.71

4) Vgl. Drucker, P.F.: (Management-Praxis, 1974), S.527f.; vgl. auch Schneider, K.: Probleme der Organisation der Leitung internationaler Unternehmungen. Die internationale Unternehmung, 5, Meisenheim a.G., 1973, S.94

In Abbildung 18 (auf der folgenden Seite) wird ein einfaches formales Motivationsmodell dargestellt. Das Modell beruht auf der Annahme, daß bestimmte Motive eines Menschen (Spalte 2), welche zum großen Teil sozial gelernt wurden, durch äußere Anreize (Spalte 1) aktiviert werden und zu einer Verhaltensbereitschaft (Spalte 3) führen. Die Umsetzung der Verhaltensbereitschaft in aktualisiertes Verhalten (Spalte 4) hängt außer von motivationalen Faktoren der Person auch von nicht-motivationalen Persönlichkeitsfaktoren und von Situationsvariablen ab. Die Person verschafft sich ein Feedback durch einen Vergleich ihrer (Verhaltens-) Erwartung mit den Verhaltenskonsequenzen (Spalte 5), der entsprechend der subjektiven Bewertung des Vergleichs motivations- und verhaltensverstärkend oder-löschend wirkt.

Schwierigkeiten bereitet die inhaltliche Ausgestaltung der einzelnen Faktoren dieses Modells,¹⁾ auf die man aber nicht verzichten kann, wenn Verhalten konkret erklärt und beeinflußt werden soll. Formal werden zwei Kategorien von Motiven danach unterschieden, ob sie durch das Verhalten selbst (intrinsische Motive) oder durch die Belohnung für ein Verhalten (extrinsische Motive) befriedigt werden.²⁾ Zu den intrinsischen Motiven zählen die Bedürfnisse nach (1) Aktivitäts- und Sinnesreizen, (2) Kontakt, (3) Leistung, (4) Macht und (5) Sinngebung und Selbstverwirklichung; zu den extrinsischen die Bedürfnisse nach (1) Sicherheit, (2) Geltung und (3) die physischen Grundbedürfnisse.³⁾

Ziel einer Unternehmung als Institution ist es, durch entsprechende Anreize (Spalte 1) ein Verhalten der in der Unternehmung tätigen Personen hervorzurufen (Spalte 4), das der Erreichung der Sachziele der Unternehmung möglichst weitgehend dient. Die Problematik der Verhaltensbeeinflussung liegt für die Unternehmung darin, daß (a) eine gegenseitige Abhängigkeit der Motive einer

1) Zu den Schwierigkeiten der Motiverfassung und-messung siehe v. Rosenstiel, L.: Die motivationalen Grundlagen des Verhaltens. Leistung und Zufriedenheit. Wirtschaftspsychologische Schriften der Universitäten München und Augsburg, Bd.2, Hg.: A. Meyer und H. Brandstätter, Berlin 1975, S.102

2) Vgl. ebenda, S.403f.

3) Vgl. ebenda, S.223; vgl. auch Rüttinger, B., v.Rosenstiel, L. und Molt, W.: Motivation wirtschaftlichen Verhaltens, Stuttgart 1974, S.83ff.

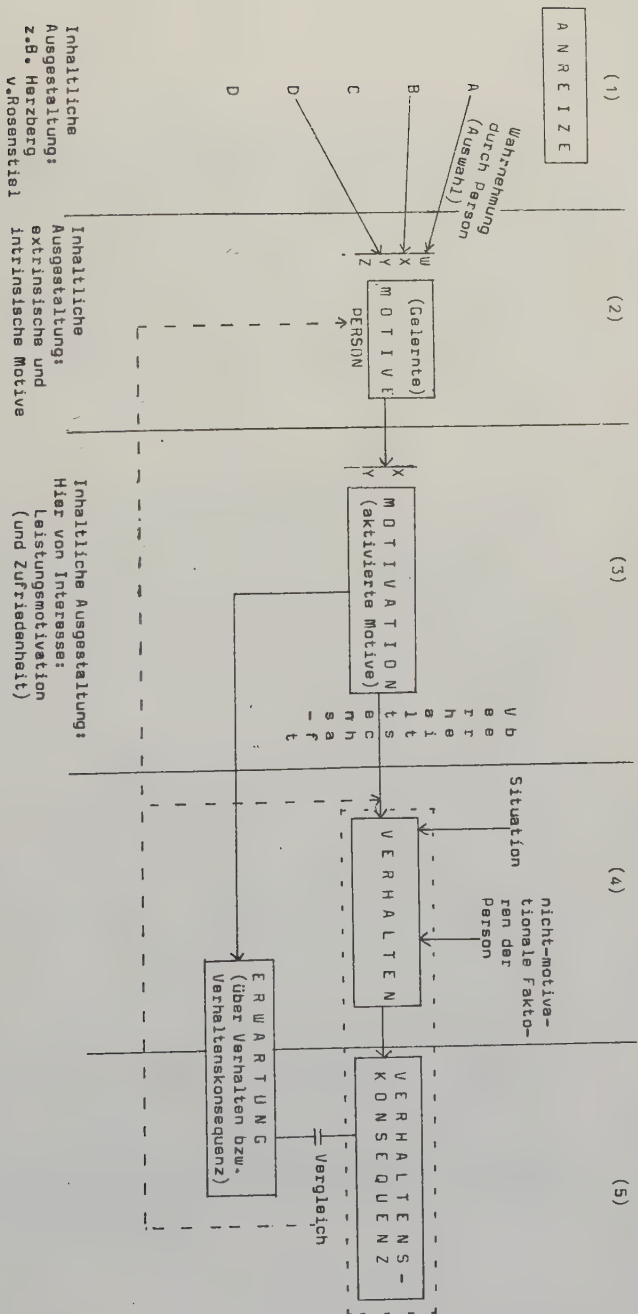


Abbildung 18: Formales Motivationsmodell

(beruht teilweise auf verbalen Ausführungen von V. Rosenstiel; L.: Die motivationalen Grundlagen des Verhaltens in Organisationen. Berlin 1975)

Person besteht, so daß eine eindeutige Beziehung zwischen Anreiz und Verhalten nicht aufgestellt werden kann, daß (b) nicht allein die motivationalen, sondern auch nicht-motivationale Persönlichkeitsfaktoren und Situationsvariable das Verhalten bestimmen, (welche teilweise außerhalb des Einflusses der Unternehmung liegen), und daß (c) - vor allem bei intrinsischen Motiven - die Vorstellungen der Person (subjektive Erwartung) über Art und Ausmaß eines leistungsgerechten Verhaltens nicht mit denen der Unternehmung bzw. anderen Personen in der Unternehmung übereinstimmen müssen.

Die Unternehmung kann versuchen, durch entsprechende Anreizkonstellationen mehrere Motive gleichzeitig zu aktivieren und dadurch zu erreichen, daß nicht-leistungsbezogene Motive durch ein gewünschtes (leistungsbezogenes) Verhalten befriedigt werden können, oder leistungsbezogene Motive nicht durch andere überlagernde Bedürfnisse an ihrer Aktualisierung in ein leistungsbezogenes Verhalten gehindert werden (Problem a). Dieser Erklärungsansatz kann neben normativ-humanistischen Konzeptionen eine Begründung dafür sein, warum eine Organisation bemüht sein sollte, ihren Mitgliedern eine möglichst weitgehende Motivbefriedigung zu ermöglichen. Nicht-motivationale Persönlichkeitsfaktoren lassen sich am stärksten bei der Auswahl der Organisationsmitglieder von der Unternehmung erfassen (sowie durch Weiterbildungsmaßnahmen), Situationsvariable teilweise durch die Gestaltung von Organisation- und Informationsstrukturen und den Führungsstil ihrer Mitglieder (Problem b). Erwartungen hinsichtlich des Leistungsverhaltens können zwischen Person und Organisation durch Zielbilder angeglichen werden (Problem c).

Rosenstiel¹⁾ nennt vier Kategorien von Anreizen, die eine Unternehmung zur Motivaktivierung und -befriedigung ihrer Mitglieder anbieten kann: (1) finanzielle Anreize, (2) soziale Anreize, (3) Anreize, die in der Struktur der Arbeit liegen und (4) Anreize, die sich aus der Struktur der Organisation ergeben. Diese vier Anreizkategorien sollen im folgenden Grundlage für die Betrachtung

1) Rosenstiel, L.v.: (Motivationale Grundlagen, 1975), S.345f.

spezifischer Fragen eines leistungsgerechten Verhaltens in der multinationalen Unternehmung sein. Die Anreizkategorien werden inhaltlich differenziert anhand von Anreizfaktoren, welche Herzberg für leistungsmotivierend und zufriedenheitserzeugend hält.¹⁾ Zufriedenheit soll hier als ständiger Prozeß der Motivaktivierung mit nachfolgender Motivbefriedigung definiert werden. Von Herzberg werden sechs Faktoren genannt, welche Zufriedenheit hervorrufen und zugleich leistungsmotivierend wirken sollen: (I) Leistung und Erfolg, (II) Anerkennung für eine Leistung, (III) die Arbeit selbst, (IV) Verantwortung, (V) beruflicher Aufstieg, (VI) Wachstumsmöglichkeiten.²⁾

Die Leistung selbst wirkt (für weitere Leistungen) motiv- und verhaltensverstärkend, wenn Leistungsergebnis und Leistungserwartungen der Person übereinstimmen bzw. das Ergebnis die Erwartung übersteigt (Vgl. Abb. 11). Operationale Leistungsziele, an denen sich die Leistungserwartung einer Person orientieren kann, können durch Zielvereinbarung der Person mit Vorgesetzten und Mitarbeitern aufgestellt werden. Für die MNU liegt die Problematik der Leistungsfestlegung darin, daß Leiter nationaler Subsysteme in einem möglichst hohen absoluten Gewinn ihres nationalen Subsystems eher einen Leistungsanreiz sehen als in der Erreichung von Budgetzielen.³⁾ Da bei der einseitigen Verfolgung des Gewinnzieles eine Optimierung der Subsystemziele auf Kosten der Gesamtziele erfolgen kann, müssen durch zwei Arten von Maßnahmen Motivationsanreize für die Einhaltung der Budgetziele von der Unternehmung gegeben werden: zum einen kann über die Zielverein-

1) Vgl. Herzberg, F., Mausner, B. und Snyderman, B.B.: The Motivation to Work, New York, London, Sidney, 1959, S.79ff.

2) Siehe ebenda; siehe auch Herzberg, F.: Work and the Nature of Man, London und Aylesbury, 1972, S.71ff.; auf die teilweise heftige Kritik an Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie sei hier nur verwiesen: eine ausführliche Darstellung der Kritik verschiedener Autoren und eine kritische Würdigung wird vorgenommen von v.Rosenstiel, L.: (Motivationale Grundlagen, 1975), S.329ff.. In dieser Darstellung werden zwar Herzbergs Faktoren in die Betrachtung einbezogen, jedoch wird nicht der von Herzberg unterstellte (und umstrittene) Beziehungszusammenhang zwischen seinen Faktoren und der Leistungsmotivation einer Person als eindeutig übernommen.

3) Vgl. Brooke, M.Z. und Remmers, H.L.: (The Strategy, 1970), S.118

barung (und weitere Maßnahmen wie z.B. die Ausbildung) eine Identifizierung aller an globalen Operationen beteiligten Führungskräfte mit den Aufgaben des Gesamtsystems angestrebt werden; zum anderen kann der Versuch unternommen werden, die Bedürfnisse nach Leistung durch die Anerkennung von Leistungen zu aktivieren. Denn die Leistung kann durch die Auseinandersetzung einer Person mit ihrem eigenen Gütemaßstab und einem Feedback aktiviert werden.¹⁾ In der MNU kann eine Subsystemoptimierung auf Kosten des Gesamtsystems eingeschränkt werden, wenn die Bewertung der Leistungsbeiträge der einzelnen nationalen Subsysteme durch eine Gruppe international kooperierender Führungskräfte erfolgt, so daß ein Feedback für den einzelnen in bezug auf die Erreichung von Zielen des Gesamtsystems gegeben wird.

Die Arbeit selbst kann in der MNU ebenfalls Leistungsmotive aktivieren, weil die Komplexität von Strategie und Organisation sowie Entscheidungsprozesse unter größerer Unsicherheit als in der nationalen Unternehmung hohe Anforderungen auch an die fähigsten Führungskräfte stellen.²⁾ Dadurch wird insbesondere das Bedürfnis nach neuen Aktivitäts- und Sinnesreizen befriedigt.³⁾

Eine hohe Verantwortung kann die intrinsischen Motive nach Macht und Selbstverwirklichung sowie das extrinsische Motiv nach Geltung aktivieren. Verantwortungsvolle Aufgaben werden in der Regel nach Bewährung bei der Erfüllung weniger verantwortungsvoller Aufgaben übertragen, d.h. nach erfolgten früheren Leistungen und nach Anerkennung dieser Leistungen durch andere Organisationsmitglieder - durch ein positives Feedback für früheres Leistungsverhalten. Das kann u.U. das Leistungsverhalten weiterhin verstärken.

Verbunden mit dem Aspekt der Verantwortung(serhöhung) sind die

1) So v.Rosenstiel, L.: (Motivationale Grundlagen, 1975), S.346f.

2) Vgl. Brooke, M.Z. und Remmers, H.L.: (The Strategy, 1970), S.66

3) Nur bei Personen, welche den Mittelstandsnormen verpflichtet sind; vgl. v.Rosenstiel, L.: (Motivationale Grundlagen, 1975), S.346

Anreize durch Aufstieg und Wachstumsmöglichkeiten in der Form eines Weiterbildungsangebotes. Bei aufstiegsmotivierten Personen kann beruflicher Aufstieg leistungserhöhend wirken.¹⁾

In der MNU sind positive Auswirkungen auf Leistungsmotivation einer Führungskraft zu erwarten, wenn sie weiß, daß ein Auslandsaufenthalt ihrer Karriere nützt, negative Auswirkungen, wenn er ihrer Karriere nicht nützt oder sogar schadet.²⁾

Das intrinsische Motiv nach Kontakt stellt ein Bedürfnis dar, das in multinationalen Unternehmungen häufig nicht ausreichend berücksichtigt wird. In der Unternehmenspraxis sind viele Leiter nationaler Subsysteme mit ihren Beziehungen zu Führungskräften in der Muttergesellschaft nicht zufrieden.³⁾ Ob dadurch eine direkte Auswirkung auf ihre Leistungsmotivation zu vermuten ist, kann nicht eindeutig beantwortet werden; indirekt können jedoch unbefriedigte Bedürfnisse nach Kontakt Leistungsmotive überlagern und mögliche Leistungsanreize der Wahrnehmung der Person teilweise entziehen.

Die Förderung einer positiven und die Verhinderung einer negativen Leistungsmotivation der lokalen Mitarbeiter in den nationalen Subsystemen erfordert zum Teil andere Führungsmethoden und -stile als in der Führungszentrale. Einerseits ist es möglich, daß weitergehende Verhaltensanforderungen vom lokalen Mitarbeiter an Führungskräfte nationaler Subsysteme gestellt werden als dies von Mitarbeitern in der Füh-

1) Vgl. v.Rosenstiel, L.: (Motivationale Grundlagen, 1975). S.347

2) Vgl. Fröhlich, F.W.: Multinationale Unternehmungen, 1974), S.174f.

3) Vgl. Vivian, J.: (Expatriate Executives, 1968), S.30f.

4) Eine positive Korrelation von Zufriedenheit und Leistungsverhalten wurde empirisch nicht festgestellt. Vgl. v.Rosenstiel, L.: (Motivationale Grundlagen, 1975), S.401

rungszentrale und der Muttergesellschaft (in westlichen Ländern) üblich ist;¹⁾ andererseits können Führungskräfte nationaler Subsysteme im Rahmen neuer Führungskonzeptionen andere als die traditionellen Anreizsysteme in Gastländern einführen, die bei lokalen Mitarbeitern eine erhöhte Leistungsmotivation bewirken.²⁾ Letztlich muß der Leiter eines nationalen Subsystems entscheiden, in welchem Ausmaß Führungskonzeption und Anreizsysteme der Führungszentrale übertragbar sind, denn ihm stellen sich bei einem verfehlten Einsatz organisatorische Widerstände entgegen, die wegen der "communication gaps" von der Führungszentrale oft nicht wahrgenommen werden.³⁾

12.6 Das Gehaltssystem

Geld als Mittel der Bedürfnisbefriedigung und Anreiz zur Motivativierung ist wegen seines vieldeutigen symbolischen Gehalts nicht eindeutig einem oder mehreren Motiven zuordnungsbar.⁴⁾ Die motivationale Bedeutung der Entlohnung bzw. des Gehalts kann daher weniger in der absoluten Höhe (des Gehalts) zu generalisierbaren Aussagen führen, sondern nur in seiner Relation zu Gehältern anderer, d.h. Geld als Maßstab im sozialen Vergleich.⁵⁾

Unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Nationalität der Führungskräfte der MNU lassen sich vier Möglichkeiten

-
- 1) Vgl. Flippo, E.B.: (Personnel Management, 1966), S.363; in einigen Ländern wird von den Leitern nationaler Subsysteme ein paternalistisches Interesse erwartet, vgl. Fayerweather, J.: (International Management, 1969), S.200
 - 2) Durch Einführung moderner Managementpraktiken gelang es den Tochtergesellschaften amerikanischer Unternehmungen, in Entwicklungsländern den Wirkungsgrad des Management zu erhöhen, vgl. Negandhi, A.R.: Amerikanisches Management im Ausland: eine vergleichende Studie der Managementpraktiken amerikanischer Tochtergesellschaften und einheimischer Unternehmen in Entwicklungsländern, in: management international review, 1971, Nr. 4-5, S. 120
 - 3) Vgl. Fayerweather, J.: (International Management, 1969), S. 198f.
 - 4) Vgl. Leavitt, H.J.: Grundlagen der Führungspsychologie. Individuum - Gruppe - Organisation, München 1974, S.205
 - 5) Vgl. Rosenstiel, v.L.: (Motivationale Grundlagen, 1975), S.345

der Gehaltsbestimmung anführen:

- (1) Gleichheit der Gehälter für gleichartige Positionen in allen Ländern, d.h. gleich hohe Gehälter für nationale, entsandte und Drittland-Mitarbeiter in der gesamten MNU;
- (2) Bestimmung des Gehalts nach dem Lebensstandard des jeweiligen Gastlandes, d.h. in jedem Land gleiche Gehälter für Führungskräfte aus Gast-, Mutter- und Drittland für gleichartige Positionen;
- (3) Bestimmung des Gehalts nach dem Herkunftsland der jeweiligen Führungskraft;
- (4) Individuelle Aushandlung des Gehalts, Verhandlungsgrundlage ist der Umfang der Aufgaben der Führungskraft.

Der Grundgedanke des ersten Ansatzes der Gehaltsbestimmung liegt darin, daß gleiche Leistung gleich entlohnt werden soll. Zudem dokumentiert gleiches Gehalt auch gleichen sozialen Status in der MNU. Kompensationszahlungen für zusätzliche Kosten im Ausland widersprechen - soweit sie nicht der unmittelbaren Anpassung an die neue Umgebung dienen - dem Gleichheitsgedanken. Ausgleichszahlungen für erhöhte Repräsentationskosten¹⁾ oder als Ausgleich für höhere Einkommensteuern als im Heimatland der entsandten Führungskraft²⁾ stellen Privilegien der ausländischen gegenüber der nationalen Führungskraft dar, (sofern letztere nicht entsprechende Zuschläge erhält). Dieses Gehaltssystem hat einen wesentlichen Nachteil: es kann nur für einen Teil der weltweit tätigen Führungskräfte angewandt werden, da seine Kosten sonst zu hoch sind.³⁾ Denn die international gleich hohen Gehälter müssen sich nach dem Land mit dem höchsten Gehaltsniveau richten; andernfalls wären aus diesem Land nur wenige (fähige) Manager bereit, für die MNU tätig zu sein.

Die Bestimmung der Gehälter nach dem Lebensstandard des jeweiligen Gastlandes dient dem Ziel, den Führungskräften in

1) Vgl. Vivian, J.: (Expatriate Executives, 1968), S.36; vgl. auch Schneider, K.: Probleme der Organisation der Leitung internationaler Unternehmungen, Meisenheim a.G., 1973, S. 101

2) Vgl. Lord Cole: (The Right Man, 1967)

3) Vgl. Robock, St.H. und Simmonds, K.: (International Business, 1973), S. 529

allen Ländern eine materielle Gleichheit der Lebenshaltung zu verschaffen. Die Gehaltsdifferenzierung innerhalb eines Landes erfolgt nach dem Leistungsprinzip - gemessen an den Leistungsanforderungen einer Aufgabe-, ohne Unterschiede hinsichtlich der Nationalität der Führungskräfte. Dieses theoretisch sehr stark dem Gedanken gleicher Entlohnung für gleiche Leistung angenäherte Gehaltssystem ist praktisch in dieser Form jedoch nicht durchführbar, weil Führungskräfte in einem Land mit hohem Lebensstandard in der Regel nicht bereit sind, in ein Land mit tiefem Lebensstandard zu wechseln.¹⁾

Die Bestimmung des Gehalts entsprechend dem Gehaltsniveau des Herkunftslandes jeder Führungskraft berücksichtigt das bestehende Anspruchsniveau der Führungskraft und bewirkt, daß diese (bei möglichen Kompensationszahlungen) bei dem Wechsel in ein anderes Land keine finanziellen Einbußen erleidet und daß der MNU Kosten in dem Ausmaß des Ansatzes (1) erspart bleiben. Der Nachteil dieses Gehaltssystems liegt in der großen Unterschiedlichkeit der Entlohnung für gleiche Leistungsanforderungen und bei gleichen Lebenshaltungskosten (innerhalb eines nationalen Subsystems). Ist diese Unterschiedlichkeit den tiefer Entlohnnten bekannt, dann bewirkt sie eindeutig den Abbau einer positiven Leistungsmotivation bei Mitarbeitern mit geringerem Gehalt. Besonders in Entwicklungsländern sind viele nationale Führungskräfte aus multinationalen Unternehmungen ausgeschieden, weil sie weniger Gehalt bekamen als entsandte Mitarbeiter.²⁾

Die vierte Möglichkeit der Gehaltsfindung besteht in der individuellen Aushandlung des Gehalts zwischen Führungskraft und Vorgesetztem. Bezugspunkt der Verhandlungen soll der Umfang der Aufgabe sein,³⁾ d.h. die Gehaltsfestlegung soll (unter Berücksichtigung früherer Leistungen) entsprechend dem Leistungsanspruch an die Führungskraft erfolgen. Dieser An-

1) Vgl. Kuin, P.: (multinational management, 1972), S.95

2) Vgl. Kolde, E.J.: International Business Enterprise, Englewood Cliffs, N.J., 1968, S.599

3) Vgl. Vivian, J.: (Expatriate Executives, 1968), S.33

satz ist stark dem Ansatz (1) angenähert, er hat jedoch den Vorteil, daß bei ihm auch Elemente anderer Ansätze berücksichtigt werden können. Doch auch bei diesem Ansatz besteht die Gefahr, daß bei Offenlegung der Gehälter Unzufriedenheiten entstehen, die negative Auswirkungen auf die Leistungsmotivation einzelner Mitarbeiter haben können.

Die vier aufgeführten Möglichkeiten der Gehaltsfindung können zum Teil miteinander kombiniert werden. Welche ihrer Elemente bei der Kombination im einzelnen Fall überwiegen, hängt letztlich von der konkreten Situation der MNU und der subjektiven Wahrnehmung der Gehaltshöhe durch die einzelnen Mitarbeiter ab. Die Offenlegung des Gehaltssystems kann einerseits dem Abbau von Gerüchten dienen und andererseits für die Mitarbeiter einen Orientierungsrahmen darstellen; innerhalb dieses Orientierungsrahmens können bestimmte Freiheitsräume für die individuelle Aushandlung der einzelnen Gehälter bestehen, deren exakte Höhe innerhalb der Unternehmung nicht öffentlich bekannt werden muß.

12.7 Leistungsbewertung

Umfassendes Ziel der Leistungsbeurteilung ist die Leistungssteigerung, wobei man hinsichtlich der Unterziele zwischen kontrollorientierten Personalzielen, die sich auf die erbrachte Leistung beziehen (Bestimmung des Leistungsanteils im Gehalt; Informationsbeschaffung für Personalplanung, -förderung und -einsatz), und planungsorientierten Koordinationszielen unterscheiden kann, die sich auf zukünftige Leistungen beziehen (Bestimmung der Leistungserwartungen, Verbesserung von Information und Kommunikation).¹⁾

Als Bewertungsansatz sollen weniger Persönlichkeitsmerkmale oder bestimmte Verhaltensformen dienen, sondern der Zielerreichungsgrad des Mitarbeiters. Dadurch wird eine erhöhte Objektivierung der Personalbeurteilung angestrebt und zu-

1) Vgl. dazu im einzelnen: Müller, M.: (Leistungsbewertung, 1974), S.26f.

gleich ein größerer Raum für die Selbstkontrolle geschaffen,¹⁾ eine Voraussetzung zur Übernahme eigener Regelungsfunktionen durch den Mitarbeiter.

Dieser auf der Konzeption Management by Objectives beruhende Bewertungsansatz wird von Koontz²⁾ als einseitig kritisiert, da er nur beurteile, ob ein Manager die vereinbarten Ziele erreicht habe, nicht aber, in welchem Umfang die Erreichung bzw. Nichterreichung von ihm zu vertreten sei, d.h. wie gut er seine Funktion als Manager erfülle. Aus diesem Grund schlägt er vor, neben der Bewertung nach dem Grad der Zielerreichung eine Bewertung nach der Qualität der Funktionserfüllung des Mitarbeiters vorzunehmen.³⁾ Diese beiden Bewertungsansätze können analog der ergebnis- und verfahrensorientierten Kontrolle als ergebnis- und verfahrensorientierte Bewertung bezeichnet werden. Die gegenseitige Abhängigkeit beider Bewertungsansätze wird dadurch deutlich,⁴⁾ daß sich die Abweichungsanalyse (bei mangelnder Zielerreichung des Mitarbeiters) ebenfalls an der Funktionserfüllung des Mitarbeiters orientieren muß, um fehlerhaftes Verhalten und falsche Entscheidungen aufzudecken und gezielte Lernprozesse einleiten zu können. Bei Zielen, die nicht quantitativ formulierbar sind, müssen unter Umständen auch verhaltensbezogene Maßstäbe zur Leistungsbewertung eingesetzt werden.

Wegen der unterschiedlichen Werthaltungen und Verhaltensmuster der Mitarbeiter verschiedener Herkunftsländer müssen in der MNU für Führungskräfte der einzelnen nationalen Subsysteme überwiegend ergebnisbezogene Bewertungsverfahren zur Leistungsbeurteilung angewandt werden. Eine verfahrensbezogene Bewertung der Führungskräfte nationaler Subsysteme hinsichtlich der Aktivitäten, die auf das jeweilige nationale Umsystem bezogen sind (Pflege der Beziehungen zu den Zielträgergruppen des nationalen Subsystems, Motivierung lokaler Arbeitskräfte etc.), ist wegen des Informationsvorsprungs

1) Vgl. Wild, J.: (Unternehmensverfassung, 1971), S.82f.

2) Koontz, H.: Appraising Managers as Managers, New York, Toronto, London, 1971, S.86ff.

3) Vgl. ebenda, S.110 und 112ff.

4) Ein Bewertungsansatz, der beide Bewertungsverfahren integriert, ist zu finden bei Müller, M.: (Leistungsbewertung, 1974), S.83ff.

der Leiter nationaler Subsysteme vor ihren Vorgesetzten in der Führungszentrale nur bedingt möglich. Die Aktivitäten von Führungskräften nationaler Subsysteme dagegen, die sich auf Beiträge zur Erreichung globaler Ziele des Gesamtsystems beziehen, können von den Vorgesetzten in der Führungszentrale auch einer verfahrensorientierten Bewertung unterzogen werden; denn die Vorgesetzten haben hinsichtlich der auf das Insystem der MNU gerichteten Aktivitäten der Führungskräfte nationaler Subsysteme genauere Kenntnisse, so daß sie sowohl einzelne Handlungsweisen bewerten als auch Lernprozesse bei den Führungskräften nationaler Subsysteme (im Rahmen einer Abweichungsanalyse) einleiten können.

12.8 Strukturbezogene Aussagen in bezug auf einzelne Aspekte des Personalsystems der multinationalen Unternehmung

In MNU mit synergistischen strukturbezogenen Merkmalen wird eine Zusammenarbeit der Führungskräfte verschiedener rangbezogener Subsysteme an den Prozessen der Formulierung der Unternehmungspolitik, der Zielsetzung, Planung, Kommunikation und Kontrolle verlangt. D.h. hier werden synergistische Effekte im Gesamtsystem durch Problemlösungsprozesse erreicht, an denen Führungskräfte aus der Führungszentrale, den regionalen Zentren und verschiedenen nationalen Subsystemen beteiligt sind, in MNU mit nicht-synergistischen strukturbezogenen Merkmalen ist wegen des relativ geringen Umfangs möglicher synergistischer Effekte im Gesamtsystem ein gemeinsamer Problemlösungsprozeß der Führungskräfte verschiedener rangbezogener Subsysteme nur bedingt erforderlich.

Entsprechend diesen beiden verschiedenen Arten von Anforderungen lassen sich zwei grundsätzliche Typen von Führungskräften unterscheiden: diejenigen, die in einer internationalen Gruppe von Managern an Problemlösungsprozessen beteiligt sind, welche das Gesamtsystem der MNU betreffen; und jene, die selten an der Lösung von Problemen mit globalem Charakter beteiligt sind. Die internationalen Managergrup-

pen müssen nicht in allen Unternehmensbereichen eingesetzt werden, sondern können sich auf die Bereiche beschränken, in denen die MNU synergistische Effekte erzielt oder in denen aus anderen Gründen gemeinsame Problemlösungen erforderlich sind (z.B. bei der Vermeidung von Währungsverlusten). In MNU mit simultanem Produktprogramm der nationalen Subsysteme im Absatzbereich (Merkmale A_1 und A_2) und bei Bestehen eines produktionstechnischen Zusammenhangs zwischen den nationalen Subsystemen (Merkmale B_1 und B_2) sind internationale Problemlösungen in den Bereichen Marketing und Produktion sowie in den damit verbundenen Funktionsbereichen (Einkauf, Forschung und Entwicklung) erforderlich. In MNU dieser Art sind Ausbildung und Einsatz relativ stabiler Gruppen international einsetzbarer Führungskräfte mit gemeinsamem Erfahrungshintergrund zur Problemlösung notwendig. Die Ausbildungs- und Einsatzkosten solcher internationalen Managergruppen sind jedoch relativ hoch, so daß ihr Einsatz in MNU mit relativ vielen nationalen Subsystemen (Strukturbezogenes Merkmal C_2) aufgrund der hohen Kosten scheitern kann.

Unterschiede zwischen MNU mit synergistischen und denen mit nicht-synergistischen strukturbezogenen Merkmalen hinsichtlich des Anforderungsbildes der Führungskräfte, der Ausbildung, des Karrierepfades, motivationaler Gesichtspunkte und des Gehalts werden in Abbildung 19 zusammengefaßt. Voraussetzung dafür, daß Führungskräfte Mitglieder einer internationalen Problemlösungsgruppe werden können, ist in der Regel Ausbildungsverfahren A,¹⁾ das die Ausbildung in einer Gruppe von Führungsnachwuchskräften vorsieht. In dieser Gruppe werden interkulturelles Verständnis und Kooperationsbereitschaft zwischen den Mitgliedern geweckt, und durch Erlernen und Internalisierung der Grundsätze der Unternehmungsphilosophie und -politik sowie durch den Hintergrund gemeinsamer Erfahrungen und Wertvorstellungen werden günstige Voraussetzungen für die Lösung von Problemen bei impersonaler Kommunikation geschaffen. Die Ausbildungskosten dieses Verfahrens sind jedoch im Verhältnis zu anderen Verfahren sehr hoch,

1) Vgl. oben S. 230

	Internationale Gruppe von Führungskräften	Führungskräfte ohne Integration in eine internationale Managergruppe
Einsatz in MNU	In MNU mit synergistischen strukturbezogenen Merkmalen	In MNU mit nicht-synergistischen strukturbezogenen Merkmalen
Ausbildung	Gruppenausbildung in der Führungszentrale (Ausbildungsziele: gemeinsame Erfahrungen und geteilte Wertvorstellungen der Gruppenmitglieder; Sensitivität gegenüber unterschiedlichen soziokulturellen Werthaltungen und Verhaltensmustern) Ausbildungsverfahren: A (Vgl. S.230)	Ausbildung in der Führungszentrale oder in den nationalen Subsystemen (Keine kostspielige Gruppenausbildung) Ausbildungsverfahren: B oder C (Vgl. S.230f.)
Career Development	Anfänglicher Einsatz in der Führungszentrale; später Übernahme von Führungspositionen in verschiedenen Gastländern, mit dem Ziel, multikulturellen Rollenanforderungen entsprechen zu können und spezifische Problemstellungen einzelner Gastländer kennenzulernen Karrierewege: 3 oder 4 (Vgl. S.235f.)	Einsatz entweder nur in einem nationalen Subsystem oder in der Führungszentrale, mit dem Ziel, die spezifischen Problemstellungen dieses einen Subsystems kennenzulernen Karrierewege: 1, 2 oder 5 (Vgl. S.235f.)
Leistungsmotivation	Leistungsmotivation entspringt Überwiegend aus Teilverantwortung für gemeinsame Problemlösungen der gesamten Gruppe. Informale Anerkennung von Leistungsbeiträgen durch die Gruppe; Anerkennung auch durch ähnlichen formalen Status aller Gruppenmitglieder Gefahr, daß positive Leistungsmotivation (bei ineffizienter Gruppenarbeit) leidet	Leistungsmotivation entspringt vorwiegend aus eigener Leistung, die individuell abgrenzbar und zurechenbar ist (z.B. beim Profit-Center-Konzept). Da Führungspositionen in der Führungszentrale nur begrenzt verfügbar sind und die Statusdifferenzierung in der MNU groß ist, kann die Leistungsmotivation einzelner negativ beeinflusst werden
Art der Problemlösungen	Lösung von Problemen globalen und lokalen Charakters	Überwiegend Lösung von Problemen, die auf den Bereich eines Subsystems begrenzt sind

Abbildung 16: Unterschiede zwischen einer internationalen Gruppe von Führungskräften und Führungskräften ohne Integration in eine internationale Managergruppe

weshalb Ausbildungsverfahren A nur in MNU angewandt werden kann, in denen das Ausmaß der Synergieerzielung relativ groß ist.

Das Career Development von Mitgliedern der internationalen Managergruppe sieht nach der Grundausbildung die Übernahme von Aufgaben in Subsystemen außerhalb des Mutterlandes vor, wobei die Rückkehr in die Führungszentrale fest geplant sein kann oder in erster Linie vom Erfolg bei Einsätzen in Gast-

ländern abhängig gemacht wird (Karriereweg 3 oder 4). In MNU mit nicht-synergistischen strukturbezogenen Merkmalen erscheint aus Kostengründen entweder eine langfristige Entwicklung in einem einzigen Subsystem der MNU sinnvoll (Karriereweg 1 oder 5) oder der vorwiegende Entwicklungsgang in der Führungszentrale mit gezielten kurzfristigen Einsätzen in Gastländern (Karriereweg 2).¹⁾

Eine positive Leistungsmotivation der Mitglieder der internationalen Problemlösungsgruppen muß zum großen Teil aus ihrem Beitrag zur Lösung von Problemen des Gesamtsystems entspringen. Da Führungskräfte dieser internationalen Gruppe wegen des hohen Integrationsgrades des Gesamtsystems häufig Subsystemziele zu erreichen haben, die im traditionellen Sinn wenig leistungsmotivierend sind (z.B. tiefer Gewinn oder sogar Verlust als Subsystemziel, geringes Wachstum etc.), muß ein Ausgleich geschaffen werden, der in der Zuteilung weiterer für das Gesamtsystem wichtiger Aufgaben liegen kann oder durch formale Kennzeichen der Anerkennung (Gehalt, Status, Mitgliedschaft in wichtigen Kollegien etc.) geschaffen werden kann. Gleicher Status und eine ähnliche Gehaltshöhe dokumentieren ebenfalls die Zugehörigkeit zur Gruppe international einsetzbarer Führungskräfte und können eine negative Leistungsmotivation verringern. In MNU mit nicht-synergistischen strukturbezogenen Merkmalen sind die Schwierigkeiten zur Aufrechterhaltung bzw. Schaffung einer positiven Leistungsmotivation bei Führungskräften nationaler Subsysteme nicht so groß. Bei der Formulierung der Subsystemziele müssen nur in geringem Maße übergeordnete Zielvorstellungen des Gesamtsystems berücksichtigt werden. In MNU dieser Art kann das Profit-Center-Konzept vorherrschen, so daß Leistung und Erfolg der einzelnen nationalen Subsysteme an traditionellen Maßstäben wie absoluter Gewinnhöhe oder hohem Wachstum orientiert sein können, an Maßstäben, die tendenziell eher eine positive Leistungsmotivation bewirken.²⁾

1) Vgl. in bezug auf die verschiedenen Karrierewege S.235f.

2) Vgl. Brooke, M.Z. und Remmers, H.L.: (The Strategy, 1970), S.118

Ausbildung und Einsatz einer internationalen Gruppe von Führungskräften ermöglichen der MNU eine umfangreiche und wirk-
same Verfolgung von Zielsetzungen des Gesamtsystems ein-
schließlich der Erzielung synergistischer Effekte. Bei ein-
seitiger Ausbildung und Motivation der Führungskräfte zur
Erreichung der Ziele des Gesamtsystems besteht jedoch die
Gefahr, daß diese gegenüber nationalen Reaktionen insensi-
tiv sind, auch gegenüber denen des eigenen Heimatlandes.¹⁾
Dieser Mangel an Identifikation mit dem Gastland²⁾ verringert
die Anpassungsfähigkeit der MNU gegenüber den einzelnen na-
tionalen Umsystemen; Zweck-Ziel-Konflikte der MNU mit ihrer
Umwelt werden dadurch vermehrt und konstruktive Problem-
lösungen mit Zielträgergruppen der MNU aus den einzelnen Na-
tionalstaaten in verringertem Maße angestrebt. Bei Bestehen
internationaler Karrierewege in der MNU sind außerdem Insystem-
konflikte in verstärktem Umfang möglich, denn Führungskräfte,
die im Rahmen eines internationalen Career Development in na-
tionalen Subsystemen eingesetzt werden, sind relativ unab-
hängig von ihren Vorgesetzten im nationalen Subsystem und kön-
nen infolgedessen deren Autorität untergraben.³⁾

-
- 1) Vgl. Brooke, M.Z. und Remmers, H.L.: Growth and change in
the international company, in: The multinational company
in Europe, Hg.: M.Z. Brooke und H.L. Remmers, London, 1972,
S.8
- 2) Vgl. Brooke, M.Z. und Remmers, H.L.: (The Strategy, 1970),
S. 134
- 3) Vgl. ebenda, S.148

13 Schluß: Folgerungen

Aufgrund ihres historischen Entwicklungsprozesses, der vorwiegend durch Unternehmungsphilosophie und -strategie bestimmt wird, sind die einzelnen multinationalen Unternehmen in unterschiedlichem Maße in der Lage, synergistische Effekte zu erzielen. Zur Kennzeichnung des Umfanges möglicher Synergieerzielung wurden strukturbezogene Merkmale herangezogen, welche eine Differenzierung der Aussagen über die organisatorische Gestaltung der MNU ermöglichen.

Unter der Prämisse, daß jede MNU potentielle synergistische Effekte in dem Ausmaß nutzt, wie es ökonomisch sinnvoll erscheint (d.h. sofern dadurch ihre Output-Input-Relation erhöht wird), wird eine MNU mit synergistischen strukturbezogenen Merkmalen einen höheren Grad zentraler Regelung des Gesamtsystems durch die Führungszentrale aufweisen als eine mit nicht-synergistischen Merkmalen. Um eine zentrale Regelung sicherzustellen, ist sie tendenziell weniger in der Lage, mit lokalen Partnern Gemeinschaftsunternehmen einzugehen.

Voraussetzung für eine Erzielung synergistischer Effekte zwischen den in verschiedenen Ländern liegenden Subsystemen ist ein Kommunikationssystem, das die Übermittlung der notwendigen Informationen für eine (oft kurzfristige) Koordination der Aktivitäten der einzelnen Subsysteme ermöglicht. Je umfangreicher die Synergieerzielung ist, desto komplexer muß das Kommunikationssystem sein, desto höher sind jedoch auch seine Kosten. Die Kommunikationskosten werden noch dadurch erhöht, daß in MNU mit einem hohen Koordinationsbedürfnis ein größeres Ausmaß an personaler Kommunikation erforderlich ist. Personale Kommunikation kann vor allem durch den Einsatz von Kollegien (insbesondere Informations- und Beratungskollegien) ermöglicht werden. Zur Koordination der Aktivitäten der Subsysteme in MNU mit synergistischen Merkmalen ist eine umfangreichere und detailliertere Rahmen- und Einzelplanung im Gesamtsystem erforderlich sowie eine größere Partizipation der nationalen Subsysteme an der Aufstellung des Rahmenplans als in MNU mit

nicht-synergistischen Merkmalen. Da die Kontrollaktivitäten - zumindest bei der ergebnisorientierten Kontrolle - stark mit den Planungsaktivitäten korrespondieren, ist in MNU dieser Art das Kontrollsystem ebenfalls komplexer. Die Subsystemziele werden überwiegend als Budgetziele formuliert, die Einführung des Profit-Center-Konzepts ist in der Regel nicht möglich. Die Leistungsmotivation der Führungskräfte der nationalen Subsysteme muß daher in erster Linie durch ihren Beitrag zur Erreichung der Ziele des Gesamtsystems gefördert werden; das ist am ehesten möglich, wenn die meisten Führungskräfte einer internationalen Gruppe von Managern angehören, welche auf der Basis gemeinsamer Wertvorstellungen die unternehmensphilosophischen und -politischen Grundsätze weitgehend internalisiert haben. Eine solche Gruppe international einsetzbarer Führungskräfte erfordert ein komplexes Ausbildungs- und Beförderungssystem.

Multinationale Unternehmungen, die ein komplexes Führungs- und Organisationssystem zur Koordination ihrer Aktivitäten aufweisen, sind in der Regel bei der Lösung von Zweck-Ziel-Konflikten weniger flexibel.¹⁾ MNU mit nicht-synergistischen Merkmalen können sich unterschiedlichen Zwecksetzungen ihrer Umwelt weitgehend anpassen; denn die nationalen Subsysteme desselben Gesamtsystems können - abgesehen von den sehr abstrakten Zielen wie Gewinn-, Rendite- oder Wachstumszielsetzungen - voneinander abweichende Zielsetzungen verfolgen. Die Flexibilität des Gesamtsystems ist infolgedessen äußerst hoch, Zweck-Ziel-Konflikte sind in den meisten Fällen relativ leicht lösbar.

In MNU, die in hohem Maße synergistische Effekte anstreben, müssen die nationalen Subsysteme ihre Aktivitäten weitgehend aufeinander abstimmen und ihre Subsystemziele von den Zielsetzungen des Gesamtsystems ableiten bzw. beim Zielbildungsprozeß die Ziele anderer Subsysteme berücksichtigen, da andernfalls synergistische Effekte kaum realisierbar sind. Infolgedessen sind die nationalen Subsysteme in ihrem An-

1) In bezug auf die Zweck-Ziel-Konflikte in der MNU: vgl. oben, S.30f.

passungsverhalten weniger variabel, das Gesamtsystem der MNU ist nicht so flexibel.

In MNU dieser Art können zwei unterschiedliche unternehmensphilosophische Standpunkte vorherrschen: ein ethnozentrischer oder ein geozentrischer. Bei ethnozentrischer Unternehmensphilosophie wird eine Lösung von Zweck-Ziel-Konflikten angestrebt, welche die Interessen der einzelnen Nationalstaaten nur wenig berücksichtigt. Durch eine solch einseitige Konfliktlösung sind langfristig Fehlanpassungen an die Umwelt möglich, und es wird eine latente Konfliktbereitschaft nationaler Regierungsinstitutionen und Interessengruppen erzeugt. Die ethnozentrische Unternehmensphilosophie führt andererseits zu einer Komplexitätsreduktion der Umwelt, die eine einfache und wenig kostspielige Koordination der Aktivitäten der nationalen Subsysteme ermöglicht.

In MNU mit geozentrischer Unternehmensphilosophie werden überwiegend Konfliktlösungen angestrebt, die sowohl den unterschiedlichen Zwecksetzungen (der einzelnen nationalen Subsysteme) als auch den Zielsetzungen des Gesamtsystems Rechnung tragen sollen. Dadurch werden Fehlanpassungen eher vermieden als bei ethnozentrischer Philosophie, doch die Koordinationsanforderungen an das Gesamtsystem steigen und höhere Planungs-, Kontroll- und Kommunikationskosten sind zu erwarten.

Die multinationale Unternehmung muß sich in der Zukunft vornehmlich mit drei Umsystemfaktoren auseinandersetzen: (1) der öffentlichen Meinung, in deren Bewußtsein das Phänomen der MNU zunehmend eindringt; (2) den wachsenden Forderungen einzelner Nationalstaaten, die eine stärkere Berücksichtigung ihrer nationalen Interessen verlangen; und (3) den nationalen Gewerkschaften, die beginnen, international koordinierte Aktionen durchzuführen und sich auf internationaler Basis zu organisieren.

Die öffentliche Meinung wird in letzter Zeit insbesondere durch die Darstellung von Verhaltensweisen multinationaler Unternehmungen geprägt, welche auf deren wirtschaftliche und politische Macht hinweisen. Es entsteht allgemein ein

Gefühl der Ohnmacht gegenüber dem "Gigantismus" solch umfassender Organisation.¹⁾ Die öffentliche Diskussion wurde besonders durch Verhaltensweisen multinationaler Unternehmungen angeregt, die Verstöße gegen nationale Normen und international gültige Ordnungsvorstellungen beinhalten, wie z.B. durch die Ölkrise oder den Regierungswechsel in Chile. Dadurch wurde eine überwiegend negative und wenig differenzierte Haltung gegenüber multinationalen Unternehmungen in der Öffentlichkeit geprägt, welche den positiven Effekten der Tätigkeit multinationaler Unternehmungen nur wenig Beachtung schenkt.²⁾

Die einzelnen Nationalstaaten sehen sich durch die internationale Flexibilität multinationaler Unternehmungen in ihrer Autonomie bedroht. Ihr Instrumentarium traditioneller wirtschaftspolitischer Maßnahmen ist nicht so zielwirksam wie in bezug auf nationale Unternehmungen, da multinationale Unternehmungen entweder von einem Staat in einen anderen ausweichen können oder weil sie diese Maßnahmen zum Teil direkt unterlaufen können, wie auf dem Gebiet der Währungspolitik besonders deutlich ist. Nationalstaatliche Maßnahmen zur Errichtung einer stärkeren Kontrolle über multinationale Unternehmungen können sich auf drei Ebenen beziehen. Einmal ist die Errichtung internationaler Kontrollinstanzen denkbar, ein Vorschlag, der insbesondere wegen der Interessengegensätze der einzelnen Nationalstaaten nur wenig Aussicht auf Realisierung hat.³⁾ Zum anderen ist eine internationale Angleichung nationaler Regelungsinstrumentarien und gesetzlicher Vorschriften möglich;⁴⁾ eine solche Angleichung kann zu einer vereinfachten und zugleich verstärkten Kontrolle multinationaler Unternehmungen führen, bedeutet für diese andererseits auch einen Vorteil, da sie sich

-
- 1) Vgl. Gruhler, W.: Die Kontroverse um die multinationalen Unternehmen. Kritik der Vorwürfe und Forderungen, Köln, 1974, S.67f.
 - 2) Demoskopische Umfragen haben ergeben, daß ein überwiegend negatives Meinungsbild von der MNU in der Öffentlichkeit vorherrscht, vgl. Gruhler, W.: (Die Kontroverse, 1974), S.29ff.
 - 3) Vgl. ebenda, S.239; vgl. auch Vernon, R.: (Sovereignty at Bay, 1971), S.272
 - 4) So z.B. hinsichtlich der Steuergesetzgebung, der Kontrolle des Kapitaltransfers und der Wettbewerbspolitik, vgl. Vernon, R.: (Sovereignty at Bay, 1971), S.275ff.

mit einem einheitlicheren Verhaltenskodex konfrontiert sehen, welcher die internationale Koordination der Aktivitäten erleichtert. Als dritte Möglichkeit besteht eine Verstärkung der Kontrollen auf nationaler Basis, welche die internationale Tätigkeit von Unternehmungen wesentlich einschränken kann.¹⁾ Regelungen dieser Art laufen sowohl den Interessen der multinationalen Unternehmungen zuwider als auch den Interessen der Nationalstaaten, die solche (oft protektionistischen) Maßnahmen ergreifen; denn diese Staaten werden infolge dieser Maßnahmen zunehmend von multinationalen Unternehmungen gemieden und nehmen daher in geringerem Maße an neuen technologischen Entwicklungen und an der internationalen Arbeitsteilung teil.

Die nationalen Gewerkschaften sehen sich in ihrer Verhandlungsposition gegenüber der MNU vor allem dadurch geschwächt, daß diese die Schwerpunkte ihrer Produktion - zumindest mittel- oder langfristig - ins Ausland verlegen kann oder doch mit einer Verlegung droht. Aus diesem Grund sind die nationalen Gewerkschaften in einzelnen Fällen um internationale Konsultationen und auch Tarifabsprachen bemüht.²⁾ Ebenfalls wird versucht, unter Zusammenarbeit mit den Vereinten Nationen einen international gültigen Verhaltenskodex für multinationale Unternehmungen durchzusetzen, welcher deren Verhaltensspielraum einschränken soll.³⁾ Derartig umfassende Maßnahmen sind in der Regel wegen des Interessengegensatzes der einzelnen nationalen Gewerkschaften jedoch nur selten durchsetzbar.⁴⁾

In bezug auf das mögliche Verhalten multinationaler Unternehmungen gegenüber diesen drei Arten unternehmungsexterner

1) Einzelstaatliche Regelungen stellen für die MNU eine größere Einschränkung ihres Handlungsfreiraumes dar und werden daher mehr gefürchtet als multilaterale Absprachen der Nationalstaaten, vgl. Vernon, R.: (Sovereignty at Bay, 1971), S.282f.

2) Vgl. Warner M. und Turner, L.: Gewerkschaften und Multinationale Konzerne, in: Multinationale Konzerne und Gewerkschaftsstrategie, Hg.: K.P. Tudyka, Hamburg, 1974, S.192ff.

3) Vgl. Senghaas-Knobloch, E.: Zur Problematik eines international gültigen Verhaltenskodex für Multinationale Konzerne als Bestandteil einer gewerkschaftlichen Gegenstrategie, in: Multinationale Konzerne und Gewerkschaftsstrategie, Hg.: K.P. Tudyka, Hamburg, 1974, S.241ff.

4) Vgl. Gruhler, W.: Die Multis - Mär und Wirklichkeit, Köln, 1974, S.121ff.

Entwicklungen, die auf eine Eingrenzung ihres Verhaltensspielraums abzielen, lassen sich ebenfalls differenzierte Aussagen treffen. MNU, welche nur in geringem Umfang synergistische Effekte erzielen, können sich leichter den jeweiligen staatlichen Regelungen anpassen. Sie sind in der Regel in der Lage, auf Wunsch staatlicher Instanzen, Gemeinschaftsunternehmungen einzugehen. Durch die Aufnahme lokaler Anteilseigner können sie außerdem ihren nationalen Subsystemen einen nationalen Anstrich geben und dadurch in der Öffentlichkeit ihr Image positiv beeinflussen. Für die nationalen Gewerkschaften stellen sie keinen so machtvollen Verhandlungspartner dar, weil sie ihre Produktion nicht auf Subsysteme in anderen Ländern verlagern können, da kein produktionstechnischer Zusammenhang zwischen ihren nationalen Subsystemen besteht. Andererseits können sie einer nationalen Volkswirtschaft meist auch nicht den Anschluß an internationale technologische Entwicklungen bieten, weil ein Transfer von Technologien zwischen ihren Subsystemen selten stattfindet.

Multinationale Unternehmungen, die synergistische Effekte in großem Ausmaß anstreben, können oft nicht so flexibel auf nationale Forderungen reagieren. Die Errichtung von Gemeinschaftsunternehmungen mit lokalen Partnern und die Beschäftigung nationaler Führungskräfte sind nur in dem Umfang möglich, in dem die Erreichung der synergistischen Zielsetzungen des Gesamtsystems nicht gefährdet wird. Sie sind wegen ihrer Möglichkeit internationaler Produktionsverlagerungen in erster Linie Ziel gewerkschaftlicher Internationalisierungsbestrebungen. Doch gerade sie sind wegen des produktionstechnischen Zusammenhanges ihrer nationalen Subsysteme durch gezielte Streiks in Schlüsselbetrieben von den Gewerkschaften verwundbar.¹⁾ Um langfristig erfolgs-

1) Vgl. Warner, M. und Turner, L.: (Gewerkschaften, 1974), S.201; außerdem hat Blake festgestellt, daß Führungskräfte der MNU, deren Führungszentrale sich in Tarifverhandlungen in den einzelnen Ländern einschaltet, eher mit international kooperativen Strategien der Gewerkschaften rechnen als Führungskräfte von MNU, in denen die Tarifverhandlungen allein von den nationalen Subsystemen geführt werden, vgl. Blake, D.H.: Die Reaktion der Gewerkschaften - Bestandsaufnahme der Perspektiven, in: Multinationale Konzerne und Gewerkschaftsstrategie, Hg.: K.P. Tudyka, Hamburg, 1974, S.262

mindernde Konflikte zu vermeiden, müssen multinationale Unternehmungen dieser Art sich einerseits stärker mit den nationalen Interessen der verschiedenen Staaten auseinandersetzen. Sie müssen andererseits gegenüber nationalen Regierungsstellen und Interessengruppen sowie in der Öffentlichkeit der einzelnen Nationalstaaten darlegen können, daß sie (im Gegensatz zu MNU, die wenig synergistische Effekte erzielen und sich daher besser anpassen können) die betreffenden Nationalstaaten an den Vorteilen aus der Erzielung synergistischer Effekte partizipieren lassen. Denn der Transfer von neuen Technologien und von Marketing-Know-How oder neuen Produktentwicklungen sowie die Ermöglichung tiefer Produktpreise infolge internationaler Arbeitsteilung erfolgt vornehmlich durch MNU, welche ein hohes Maß an synergistischen Effekten erzielen.

Für die Entwicklung der multinationalen Unternehmung bedeutet dies langfristig den Übergang von einer ethnozentrischen zu einer geozentrischen Unternehmungsphilosophie; für ihre organisatorische Gestaltung bedeutet es den Übergang zu komplexeren Kommunikations-, Planungs-, Kontroll- und Ausbildungssystemen.

Verzeichnis der Abbildungen

<u>Abbildung</u>	<u>Seite</u>
1:	Definitionsansätze der multinationalen Unternehmung 14
2:	Subsysteme und Umwelt der multinationalen Unternehmung 27
3:	Konflikte zwischen Subsystemen, Gesamtsystem und Umsystem der multinationalen Unternehmung 30
4:	Produktstruktur 60
5:	Regionale Struktur 64
6:	Funktionale Struktur 67
7:	Zeitbezogene Struktur 70
8:	Matrixstruktur 72
9:	Wesentliche Determinanten der Unternehmungsstruktur 80
10a:	Strukturbezogene Merkmale, in einzelnen Funktionsbereichen 85
10b:	Strukturbezogene Merkmale im Absatzbereich 89
11:	Ableitungszusammenhang der Teilsysteme von Organisation und Führung 132
12:	Aufgaben der Leitungsstellen der Führungszentrale 138
13a:	Unverbundene Stabsstellen zwischen den rangbezogenen Subsystemen 153
13b:	Hierarchische Gliederung des Stabssystems der MNU 153
14a:	Ungeplante Mehrfachunterstellung der Leitungsstellen nationaler Subsysteme durch Aufgabenerweiterung des Stabssystems 154
14b:	Geplante Mehrfachunterstellung der Stabsstellen auf der Rangebene der nationalen Subsysteme 154
15a:	Stabhierarchie in MNU mit regionalen Zentren 155
15b:	Mehrfachunterstellung der Stabsstellen regionaler Zentren und nationaler Subsysteme 155

<u>Abbildung</u>	<u>Seite</u>
16: Regelkreismodell von Planung und Kontrolle	192
17: Eigenschaften unterschiedlicher Ausbildungsverfahren	230
18: Formales Motivationsmodell	239
19: Unterschiede zwischen einer internationalen Gruppe von Führungskräften und Führungskräften ohne Integration in eine internationale Managergruppe	251

LITERATURVERZEICHNIS

- Ackoff, R.: Unternehmensplanung, München, Wien, 1972;
(Unternehmensplanung, 1972)
- The Meaning of Strategic Planning, in: E. Dale (Hg.): Readings in Management: Landmarks and New Frontiers, New York, Toronto 1970, S.238-244;
(Strategic Planning, 1970)
- Systems, Organizations, and Interdisciplinary Research, in: General Systems, Yearbook of the Society for General Systems Research, Hg.: L.v.Bertalanffy, Vol. V(1960), S.1ff.
- Adler, D.H.: Organizing for International Operations, in: Management Accounting, May 1969, S.28-34
- Aguilar, F.: Organization for Corporate Strategic Planning. Western Europe and the United States, in: Multinational Corporate Planning, Hg.: G.A.Steiner und W.M.Cannon, New York 1966, S.47-59
- Agthe, K.: Controller, in: Handwörterbuch der Organisation, Hg.: E.Grochla, Stuttgart 1969, Sp.351-362
(Controller, 1969)
- Albach, H.: Die Koordination der Planung in Großunternehmen. Vortrag, gehalten anlässlich der Tagung der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Verein für Socialpolitik. Hannover, 28. September 1966
- Albrecht: Die Organisationsstruktur multinationaler Unternehmungen, in: Der Betrieb, 23. Jg. (1970), Heft 45, S.2085-2089
- Alsegg, R.J.: Control Relationships Between American Corporations and Their European Subsidiaries, American Management Association, AMA Research Study 107, 1971
- Altfelder, K.: Stabsstellen und Zentralabteilungen als Formen der Organisation der Führung, Berlin 1965
- Ansoff, I.H.: Corporate Strategy, Bungay, Suffolk 1971;
(Corporate Strategy, 1971)
- Strategies for Diversification, in: A.Gross und W.Gross (Hg.): Business Policy, New York 1967;
(Strategies for Diversification, 1967)
- Anthony, R.N.: Planning and Control Systems. A Framework for Analysis, Boston 1965;
(Planning and Control, 1965)
- Arbeitskreis Dr. Krähe der Schmalenbach-Gesellschaft: Konzern-Organisation. Aufgaben- und Abteilungsgliederung im industriellen Unternehmensverbund, Köln und Opladen 1952;
(Konzern-Organisation, 1952)
- Arpau, J.S., Ricks, D.A. und Patton, D.J.: The Meaning of Miscues Made by Multinationals, in: management international review, Vol. 14 (1974), Nr.4-5, S.3-11
- Baker, J.C. und Kondo, T.: Joint Ventures in Japan and How to Obtain Managerial Control, in: MSU Business Topics, Vol.19, Winter 1971, S.47-54
- Baranson, J.: Technology Transfer Through the International Firm, in: American Economic Review, Vol. LX, May 1970, No.2. Papers and Proceedings of the Eighty-second Annual Meeting of the American Economic Association, New York, New York, December 28-30, 1969, S.435-440

- Bardet, Ph.: Die Organisation der Planung. Gegenwartsfragen aus Wirtschaft und Gesellschaft, Band 1, Stuttgart 1965
- Barnet, R.L. und Mueller, R.E.: Die Krisenmacher, Reinbeck bei Hamburg 1975;
(Die Krisenmacher, 1975)
- Beensen, R.: Organisationsprinzipien. Betriebswirtschaftliche Forschungsergebnisse, Band 42, Hg.: E.Kosiol u.a., Berlin 1969;
(Organisationsprinzipien, 1969)
- Beer, St.: Kybernetik und Management, Frankfurt 1963;
(Kybernetik und Management, 1963)
- Berg, K.B., Mueller, G.G. und Walker, L.M. (Hg.): Readings in International Accounting, Boston 1969
- Berg, N.: Strategic Planning in Conglomerate Companies, in: Harvard Business Review, Vol. 43 (1965), May-June, S.79-92;
(Strategic Planning, 1965)
- Berthel, J.: Informationen und Vorgänge ihrer Bearbeitung in der Unternehmung. Betriebswirtschaftliche Forschungsergebnisse, Band 30, Hg.: E.Kosiol und E.Grochla, Berlin 1967;
(Informationen, 1967)
- Zielorientierte Unternehmungssteuerung, Stuttgart 1973;
(Unternehmungssteuerung, 1973)
- Blake, D.H.: Die Reaktion der Gewerkschaften - Bestandsaufnahme der Perspektiven, in: K.P.Tudyka (Hg.): Multinationale Konzerne und Gewerkschaftsstrategie, Hamburg 1974, S.252-281
- Bleicher, K.: Zentralisation und Dezentralisation, in: Handwörterbuch der Organisation, Hg.: E.Grochla, Stuttgart 1969, Sp.1801-1815;
(Zentralisation und Dezentralisation, 1969)
- Perspektiven für Organisation und Führung von Unternehmungen, Baden-Baden und Bad Homburg vor der Höhe 1971;
(Perspektiven, 1971)
 - Zur Zentralisation und Dezentralisation von Entscheidungsaufgaben der Unternehmung, in: Unternehmungsorganisation, Reader + Abstracts, Hg.: E.Grochla, Reinbeck bei Hamburg 1972
 - Zur organisatorischen Entwicklung multinationaler Unternehmungen, in: Zeitschrift für Organisation, 1972, Nr.7, S.330-338 und Nr.8, S.415-425;
(Multinationale Unternehmungen, 1972)
 - Führungsstile, Führungsformen und Organisationsformen, in: E.Grochla: Management, Hg.: A.Silbermann, Düsseldorf und Wien 1974;
(Führungsstile, 1974)
 - unter Mitarbeit von E.Meyer und D.Wiek: Systemanalyse internationaler Unternehmungen, in: Unternehmungsführung. Festschrift für E.Kosiol zu seinem 75. Geburtstag, Hg.: J.Wild, Berlin 1974, S.253-296;
(Systemanalyse, 1974)
 - und Meyer, E.: Führung in der Unternehmung. Formen und Modelle, Reinbeck bei Hamburg 1976;
(Führung, 1976)
- Boddewyn, J. und Cracco, E.F.: The Political Game in World Business, in: Columbia Journal of World Business, Januar-Februar 1972, S.45-56;
(The Political Game, 1972)

- Borrmann, W.A. (bearbeitet von): Managementprobleme internationaler Unternehmen. Schriften zur Vergleichenden Managementlehre, Hg.: L.Perridon, Wiesbaden 1970
- Typus und Struktur internationaler Unternehmen, in: Managementprobleme internationaler Unternehmen, bearbeitet von W.A.Borrmann, Schriften zur Vergleichenden Managementlehre, Hg.: L.Perridon, Wiesbaden 1970, S.19-49; (Typus und Struktur, 1970)
 - Organisation Development, in: Management-Enzyklopädie, Ergänzungsband, München 1973, S.633-649
- Brannen, T.R. und Hodgson, F.X.: Overseas Management, New York, San Francisco, Toronto, London 1965
- Brech, E.F.L.: Organisation, London 1966; (Organisation, 1966)
- Brooke, M.Z.: Problems in the decision-making process, in: The multinational company in Europe, Hg.: M.Z.Brooke und H.L.Remmers, London 1972, S.93-109; (Problems, 1972)
- und Remmers, H.L.: The Strategy of Multinational Enterprise: Organisation and Finance, London 1970 (The Strategy, 1970)
 - und Remmers, H.L. (Hg.): The multinational company in Europe, London 1972
 - und Remmers, H.L.: Guidelines, in: The multinational company in Europe, Hg.: M.Z.Brooke und H.L.Remmers, London 1972, S.167-169
 - und Remmers, H.L.: Growth and change in the international company, in: The multinational company in Europe, Hg.: M.Z.Brooke und H.L.Remmers, London 1972
- Business Week: Multinational Companies, abgedruckt in: E.Dale (Hg.): Readings in Management: Landmarks and New Frontiers, New York, Toronto 1970, S.464-469
- When Cruzeiros Spiral - Think Dollars, abgedruckt in: H.B. Thorrelli (Hg.): International Marketing Strategy, Harmondsworth 1973, S.222-226
- Buzzell, R.D.: Can you standardize multinational marketing? in: Harvard Business Review, Vol.46 (1968), November-Dezember, S.102-113
- Caroni, L.: Budgetsimulation. Schriftenreihe des Instituts für betriebswirtschaftliche Forschung an der Universität Zürich, Band 8, Bern 1973
- Cateora, Ph.R.: The Multinational Enterprise and Nationalism, in: MSU Business Topics, Vol.19, Spring 1971, S.49-56
- Chandler, A.D.: Strategy and Structure. Chapters in the History of the Industrial Enterprise, Cambridge, Mass. 1963; (Strategy and Structure, 1963)
- Churchman, C.W.: Einführung in die Systemanalyse, München 1970
- Clee, G.H.: Organizing for Multinational Planning, in: Multinational Corporate Planning, Hg.: G.A.Steiner und W.M.Cannon, New York 1966, S.25-46; (Multinational Planning, 1966)
- Guidelines for Global Business, in: Columbia Journal of World Business, Winter 1966, S.97-104; (Guidelines, 1966)

- und di Scipio, A.: Creating a World Enterprise, in: Harvard Business Review, Vol.37 (1959), November-Dezember, S.77-89
- und Sachtjen, W.M.: Organizing a Worldwide Business, in: Harvard Business Review, Vol.42 (1964), November-Dezember, S.55-67; (Organizing, 1964)
- Coenenberg, A.G.: Die Kommunikation in der Unternehmung, Wiesbaden 1966; (Kommunikation, 1966)
- Lord Cole, G.J.: The Right Men in the Right Places, in: Sunday Times, 26. Februar 1967, S.33; (The Right Men, 1967)
- Dale, E.: Die großen Organisatoren. Eine Analyse des Erfolgs amerikanischer Konzerne, Düsseldorf-Wien 1962
- (Hg.): Readings in Management: Landmarks and New Frontiers, New York, Toronto 1970
- Dance, W.D.: An Evolving Structure für Multinational Operations, in: Columbia Journal of World Business, November-Dezember 1969, S.25-30
- Der große Brockhaus, Wiesbaden 1955 (Stichworte: "Nationalität" und "Nation")
- Deschampsneufs, H.: Marketing in the Common Market, London 1973
- Donner, F.G.: The World-Wide Corporation in a Modern Economy, in: Readings in International Accounting, Hg.: K.B.Berg, G.G.Mueller und L.M.Walker, Boston 1969, S.27-35
- Dornis, P.: Public Relations der internationalen Unternehmung. Die internationale Unternehmung, Band 4, Hg.: E.H.Sieber, Meisenheim am Glan 1971
- Drucker, P.F.: Die ideale Führungskraft, München, Zürich 1971
- Die Zukunft bewältigen, München, Zürich 1972
- Marketing and Economic Development, in: International Marketing Strategy, Hg.: H.B.Thorelli, Harmondsworth 1973, S.349-355
- Neue Management-Praxis. Zweiter Band. Methoden, Düsseldorf und Wien 1974; (Management-Praxis, 1974)
- Drumm, H.J.: Elemente und Strukturdeterminanten des informativischen Kommunikationssystems industrieller Unternehmungen, Betriebswirtschaftliche Forschungsergebnisse, Band 43, Hg.: E.Kosiol u.a., Berlin 1969; (Kommunikationssystem, 1969)
- Duerr, M.G.: International Business Management... Its Four Tasks, in: The Conference Board Record, Oktober 1968, S.40-43
- Dunning, J.H. (Hg.): The Multinational Enterprise, London 1971
- The Multinational Enterprise: the Background, in: J.H.Dunning (Hg.): The Multinational Enterprise, London 1971, S.15-48; (Multinational Enterprise, 1971)
- Eisenführ, F.: Zur Entscheidung zwischen funktionaler und divisionaler Organisation, in: Unternehmungsorganisation, Reader + Abstracts, Hg.: E.Grochla, Reinbeck bei Hamburg 1972, S.256-277; (Entscheidung, 1972)
- Emery, J.C. (Hg.): Systems thinking. Selected Readings, Harmondsworth 1970
- Organizational Planning and Control Systems, London 1971; (Planning and Control, 1971)

- Encyclopaedia Britannica, Vol.16 (1964), Stichwort("Nationality")
- Eugster, C.: Wachstumsplanung bei Geigy, in: Die Unternehmung, 23 Jg.(1969), Nr.4, S.272-288 und 24.Jg.(1970), Nr.1, S.35-50
- Farmer, R.N. und Richmann, B.M.: International Business. An Operational Theory, Homewood, Illinois 1966
- Fayerweather, J.: Management of International Operations, New York, Toronto, London 1960
- International Business Management, New York 1969; (International Management, 1969)
- Filley, A.C.: Committee Management: Guidelines from Social Science Research, in: Koontz, H. und O'Donnel, C. (Hg.): Management: A Book of Readings, New York, Toronto, London 1972, S.384-392; (Committee Management, 1972)
- Fink, D.A.: The Role of the Multinational Corporation in the Economic Development Process, in: MSU Business Topics, Vol.20 (1972) Autumn, S.59-62
- Fischer, K.: Die internationale Unternehmung. Umriß eines Unternehmungstyps, Diss. Erlangen-Nürnberg 1967
- Flippo, E.B.: Management: A Behavioral Approach, Boston 1966; (Management, 1966)
- Principles of Personnel Management, New York, Toronto 1966; (Personnel Management, 1966)
- Fouraker, L.E. und Stopford, J.M.: Organizational Structure and the Multinational Strategy, in: Administrative Science Quarterly, Vol.13 (1968) June, S.47ff.
- Franko, L.G.: The art of choosing an American joint venture partner, in: The multinational company in Europe, Hg.: M.Z. Brooke und H.L. Remmers, London 1972, S.65-76; (joint venture, 1972)
- French, W. und Henning, D.A.: The Authority-Influence Role of the Functional Specialist in Management, in: H. Koontz und C. O'Donnel (Hg.): Management: A Book of Readings, New York, Toronto, London 1972, S.360-373
- Frese, E.: Kontrolle und Unternehmensführung. Entscheidungs- und organisationstheoretische Grundfragen, Betriebswirtschaftliche Beiträge zur Organisation und Automation, Band 4, Hg.: E.Grochla, Wiesbaden 1968
- Kontrolle, Organisation der, in: Handwörterbuch der Organisation Hg.: E. Grochla, Stuttgart 1969, Sp.873-881; (Kontrolle, Organisation der, 1969)
- Friedman, W.G.: The Contractual Joint Venture, in: Columbia Journal of World Business, Januar-Februar 1972, S.57-63
- Fröhlich, F.W.: Multinationale Unternehmen. Entstehung, Organisation und Management, Schriftenreihe der Europäischen Wirtschaft, Band 71, Hg.: R. Regel, Baden-Baden 1974; (Multinationale Unternehmen, 1974)
- Froggatt, J.D.: Problems of resource allocation in an international corporation, in: The multinational company in Europe, Hg.: M.Z. Brooke und H.L. Remmers, London 1972, S.152-166; (resource allocation, 1972)

- Gabriel, P.P.: More Channels Needed to Transmit Management Know-How, in: Columbia Journal of World Business, Januar-Februar 1969, S.33-40;
(Transmit Management Know-How, 1969)
- Glueck, W.F.: Management Development and Geographic Transfers, in: The Journal of Management Studies, May 1969, S.243-251;
(Management Development, 1969)
- Goldman, I.: The Special Problems of International Long-Range Planning, in: E.R.Gray (Hg.): Readings in Business Policy, New York 1968, S.175-180;
(International Long-Range Planning, 1968)
- Gordon, P.J.: Organizational Strategies. The Case of Foreign Operations by Non-US-Companies, in: Journal of Comparative Administration, May 1970, S.81-108
- Gray, E.R. (Hg.): Readings in Business Policy, New York 1968
- Grochla, E. (Hg.): Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart 1969
- Unternehmungsorganisation, Reinbeck bei Hamburg 1972;
(Unternehmungsorganisation, 1972)
 - (Hg.): Unternehmungsorganisation, Reader + Abstracts, Reinbeck bei Hamburg 1972
 - Erkenntnisstand und Entwicklungstendenzen der Organisationstheorie, in: E.Grochla (Hg.): Unternehmungsorganisation, Reader + Abstracts, Reinbeck bei Hamburg 1972;
(Erkenntnisstand, 1972)
 - und Meller, F.: Datenverarbeitung in der Unternehmung, 1, Grundlagen, Reinbeck bei Hamburg 1974
- Gross, A. und Gross, W. (Hg.): Business Policy. Readings and Commentaries, New York 1967
- Grubler, W.: Die Kontroverse um die multinationalen Unternehmen. Kritik der Vorwürfe und Forderungen, Köln 1974;
(Die Kontroverse, 1974)
- Die Multis - Mär und Wirklichkeit, Köln 1974
- Guetzkow, H.: Communications in Organizations, in: Handbook of Organizations, Hg.: J.G.March, Chicago 1965, S.534-573
- Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Erster Band. Die Produktion, Berlin-Heidelberg-New York 1972
- Hall, E.T.: The Silent Language, New York 1959
- The Silent Language in Overseas Business, in: Harvard Business Review, Vol.38 (1960) May-June, S.87-97
- Handbuch des Konzern-Management, München 1972
- Hardach, F.W.: Konzernorganisation, in: Handwörterbuch der Organisation, Hg.: E.Grochla, Stuttgart 1969, Sp.882-890
- Hederer, G., Kumar, B. und Müller-Heumann, G.: Begriff und Wesensinhalt der internationalen Unternehmung, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 21.Jg. (1970), S.509-521
- Heldring, F.: Multinational Banking Strives for Identity, in: Columbia Journal of World Business, November-Dezember 1968, S.49-53
- Hellmich, R.: Entwicklung eines Planungssystems für Unternehmungen, Winterthur 1970
- Hennrich, F.: Die Rolle der westlichen Konzerne im Wirtschaftsprozess der Entwicklungsländer. Sonderdruck aus "Blätter für deutsche und internationale Politik", Heft 5, 1971

- Herzberg, F., Mausner, B. und Snyderman, B.B.: The Motivation to Work, New York, London, Sidney 1959
- Herzberg, F.: Work and the Nature of Man, London und Aylesbury 1972
- Higginson, M.V.: Putting Policies into Context, in: Gross, A. und Gross, W. (Hg.): Business Policy. Readings and Commentaries, New York 1967, S.199-208; (Policies, 1967)
- Hill, W.: System der Unternehmensplanung und -kontrolle, in: Strukturwandlungen der Unternehmung. Festschrift zum 70. Geburtstag von E. Gsell, Hg.: H. Ulrich und V. Ganz-Keppeler, Schriftenreihe "Führung und Organisation der Unternehmung", 7, Bern 1969, S. 143-157; (Unternehmensplanung und -kontrolle, 1969)
- Hodge, B.J. und Johnson, H.J.: Management and Organizational Behavior, A Multidimensional Approach, London, New York, Sidney 1970; (Management, 1970)
- Hovell, P.J.: International Operations and Corporate Planning, in: The Journal of Management Studies, Oktober 1969, S.302-317; (International Operations, 1969)
- Huppert, W.: Internationale Industriekonzerne, Berlin 1966
- Hymen, St.: The efficiency (contradictions) of Multinational Corporations, in: American Economic Review, Vol. LX, May 1970, No.2. Papers and Proceedings of the Eighty-second Annual Meeting of the American Economic Association, New York, New York, December 28-30, 1969, S.441-448; (efficiency, 1970)
- Jaggi, B.L.: Das Stabsproblem in der Unternehmung, Grundlagen und Praxis der Betriebswirtschaft, Band 15, Berlin 1969; (Das Stabsproblem, 1969)
- Jarman, L.C.: The nature of management development, in: Handbook of Management Development, Hg.: D.P. Torrington und D.F.Sutton, Epping, Essex 1973, S.3-9; (management development, 1973)
- Kahmann, J.: Absatzpolitik multinationaler Unternehmungen, Grundlagen und Praxis der Betriebswirtschaft, Band 27, Berlin 1972; (Absatzpolitik, 1972)
- Kahn, H.: Angriff auf die Zukunft, Wien-München-Zürich 1972
- Kanellopoulos, Ch.: Kommunikation und Kollegialorgane, Betriebswirtschaftliche Forschungsergebnisse, Band 51, Hg.: E. Kosiol u.a., Berlin 1970; (Kollegialorgane, 1970)
- Karus, H.G.: Management, Multinationales, in: Management Enzyklopädie, Ergänzungsband, München 1973, S.517-531
- Kaufmann, O.: Strategies of Expansion and Organizational Developments in European and American Firms, in: The Journal of Management Studies, Februar 1972, S.82-96; (Strategies of Expansion, 1972)
- Kazmier, L.J.: Einführung in die Grundsätze des Management, München 1971; (Management, 1971)

- Keegan, W.J.: Acquisition of Global Business Information, in: Columbia Journal of World Business, March-April 1968, S.35-41; (Global Information, 1968)
- Headquarters Involvement in Multinational Marketing, in: International Marketing Strategy, Hg.: H.B.Thorelli, Harmondsworth 1973, S.283-289; (Multinational Marketing)
- Kircher, D.B.: Now the Transnational Enterprise, in: Harvard Business Review, Vol.42 (1964) March-April, S.6-10 und 172-176; (Transnational Enterprise)
- Klauer, R. und Voute, P.M.: Einführung in die Sonderprobleme des Rechnungswesens internationaler Unternehmungen, in: Managementprobleme internationaler Unternehmungen, bearbeitet von W.A. Borrmann. Schriften zur Vergleichenden Managementlehre, Hg.: L.Perridon, Wiesbaden 1970, S.149-163; (Rechnungswesen, 1970)
- Klaus, G.: Wörterbuch der Kybernetik, Hamburg 1971
- Kolde, E.J.: International Business Enterprise, Englewood Cliffs, N.J. 1968
- Koontz, H.: Appraising Managers as Managers, New York, Toronto, London 1971
- und O'Donnel, C.: Principles of Management, New York, Toronto, London 1968; (Principles, 1968)
 - und O'Donnel, C. (Hg.): Management: A Book of Readings, New York, Toronto, London 1972
- Kosiol, E.: Organisation der Unternehmung, Wiesbaden 1962; (Organisation, 1962)
- Kollegien, in: Handwörterbuch der Organisation, Hg.: E.Grochla, Stuttgart 1969, Sp.817-825; (Kollegien, 1969)
 - Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum, Reinbeck bei Hamburg 1972; (Unternehmung als Aktionszentrum, 1972)
- Kramer, R.: Information und Kommunikation, Betriebswirtschaftliche Forschungsergebnisse, Band 23, Hg.: E.Kosiol und E.Grochla, Berlin 1965
- Kresser, R.: Personalwirtschaftliche Probleme internationaler Unternehmungen, dargestellt am Beispiel des Hauses Siemens, in: Managementprobleme internationaler Unternehmungen, bearbeitet von W.A.Borrmann. Schriften zur Vergleichenden Managementlehre, Hg.: L.Perridon, Wiesbaden 1970, S.109-123
- Krieg, W.: Kybernetische Grundlagen der Unternehmungsgestaltung, Bern und Stuttgart 1971; (Kybernertische Unternehmungsgestaltung, 1971)
- Kuin, P.: The Magic of multinational management, in: Harvard Business Review, Vol.50 (1972) November-Dezember, S.89-97; (multinational management, 1972)
- Laski, H.J.: The Limitations of the Expert, in: E.Dale (Hg.): Readings in Management: Landmarks and New Frontiers, New York, Toronto 1970, S.187-188
- Leavitt, H.J.: Grundlagen der Führungspsychologie. Individuum - Gruppe - Organisation, München 1974

- Lee, J.A.: Cultural Analysis in Overseas Operations, in: Harvard Business Review, Vol. 44 (1966) March-April, S. 106-114; (Cultural Analysis, 1966)
- Developing managers in developing countries, in: Harvard Business Review, Vol. 46 (1968) November-Dezember, S.55-65
- Leorned, E.P. und Sproat, A.T.: Organization Theory and Policy. Notes for Analysis, Homewood, Illinois 1966; (Organization Theory, 1966)
- Levinson, Ch.: Valium zum Beispiel. Die multinationalen Konzerne der pharmazeutischen Industrie, Reinbeck bei Hamburg 1974; (Valium, 1974)
- Wirtschaftskrise und multinationale Konzerne, Reinbeck bei Hamburg 1974
- Lindemann, P.: Kybernetik, in: Management-Enzyklopädie, München 1970; (Kybernetik, 1970)
- Lipson, H.A. und Lamont, D.F.: Marketing Opportunities and Marketing Infrastructure in the Less Developed Countries, in: International Marketing Strategy, Hg.: N.B. Thorelli, Harmondsworth 1973, S.154-161; (Marketing in Less Developed Countries, 1973)
- Littlefield, C.L., Rachel, F.M. und Caruth, D.L.: Office and Administrative Management: Systems Analysis, Data Processing and Office Services, Englewood Cliffs, New Jersey 1970; (Administrative Management, 1970)
- Logan, H.H.: Line and Staff: an Obsolete Concept?, in: Koontz, H. und O'Donnel, C. (Hg.): Management: A Book of Readings, New York, Toronto, London 1972, S.356-359
- Luhmann, N.: Zweckbegriff und Systemrationalität, "Soziale Forschung und Praxis", Band 25, Hg.: von der Sozialforschungsstelle an der Universität Münster, Dortmund; Tübingen 1968
- Mace, M.L.: The President and International Operations, in: Harvard Business Review, Vol.44 (1966) November-Dezember, S.72-84; (International Operations, 1966)
- Maisonrouge, J.G.: Multinationalismus. Gedanken zu einem neuen Leitbild der modernen Wirtschaft, IBM-Nachrichten, Oktober 1967, S-652-655
- Majaro, S.: The structure is vital, in: Financial Times, 18. Mai 1973
- March, J.G. und Simon, H.A.: Organizations, New York, London, Sidney 1958; (Organizations, 1958)
- Mauriel, J.J.: Evaluation and Control of Overseas Operations, in: Management Accounting, Mai 1969, S.35-39 und S. 52
- McCann, E.C.: An Aspect of Management Philosophy in the United States and Latin America, in: B.S.Prasad (Hg.): Management in International Perspective, New York 1967, S.23-29
- McDonald, J.G.: Die Neue Konzeption vom Aufbau einer Weltfirma, in: management international, 1961, Nr.5-6, S.33-39; (Die neue Konzeption, 1961)

- Rutenberg, D.P.: Organizational Archetypes of a Multi-National Company, in: Management Science, Vol.16 (1970) Februar, No.6, S. B-337-B-349;
(Organizational Archetypes, 1970)
- Ryans, Jr., J.K.: Is It Too Soon to Put A Tiger in Every Tank?, in: Columbia Journal of World Business, March-April 1969, S.69-75;
(A Tiger in Every Tank?, 1969)
- Salera, V.: Multinational Business, Boston 1969
- Samuelson, R.: America turns against its own multinational giants, in: Sunday Times, 11.3.1973
- Schmidt, E.: Langfristige Planung in internationalen Unternehmungen, Gegenwartsfragen aus Wirtschaft und Gesellschaft, Band 8, Hg.: Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät der Universität Erlangen-Nürnberg, Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz 1965; (Langfristige Planung, 1965)
- Schmidt, R.-B.: Wirtschaftslehre der Unternehmung. Grundlagen, Stuttgart 1969;
(Grundlagen, 1969)
- Schmidt-Sudhoff, U.: Organisation und Führungskontrollen in dezentralisierten Unternehmen, in: Betriebswirtschaftliche Information, Entscheidung und Kontrolle. Festschrift für Hans Münstermann, Hg.: W. Busse von Colbe und G.Sieben, Wiesbaden 1969, S. 422-442;
(Organisation und Führungskontrollen, 1969)
- Schneider, K.: Die Organisation der Internationalen Unternehmung, in: Probleme der Unternehmensführung. Festschrift zum 70. Geburtstag von E.H.Sieber, Hg.: H. Koller und H.-P. Kicherer, München 1971, S.167-179
- Probleme der Organisation der Leitung internationaler Unternehmungen. Die internationale Unternehmung, 5, Meisenheim a.G. 1973
- Schollhammer, H.: The Compensation of International Executives, in: MSU Business Topics, Vol. 17 (1969) Winter, S. 19-30
- Organization Structures of Multinational Corporations, in: Academy of Management Journal, September 1971, S.345-365;
(Organization Structures, 1971)
- Schwabe, H.: Personalmanagement im Konzern, in: Handbuch des Konzern-Management, München 1972, S.735-806
- Scott, W.G. und Mitchell, T.R.: Organization Theory. A Structural and Behavioral Analysis, Homewood, Illinois 1972;
(Organization Theory, 1972)
- Senghaas-Knobloch, E.: Zur Problematik eines international gültigen Verhaltenskodex für Multinationale Konzerne als Bestandteil einer gewerkschaftlichen Gegenstrategie, in: K.P. Tudyka (Hg.): Multinationale Konzerne und Gewerkschaftsstrategie, Hamburg 1974, S.241-251
- Servan-Schreiber, J.-J.: Die amerikanische Herausforderung, Reinbeck bei Hamburg 1970
- Sethi, N.: A Research Model to Study the Environmental Factors in Management, in: management international review, 10. Jg.(1970), Heft 6, S.75ff
- Sheth, J.N.: A Conceptual Model of Long-Range Multinational Planning, in: management international review, Vol. 12 (1972), Heft 4-5, S.3ff.

Shetty, Y.K.: Der internationale Manager: ein Rollenprofil, in: management international review, Vol.11 (1971), Heft 4-5, S.28-31

Sieber, E.H.: Die internationale Unternehmung, in: Gegenwartsfragen der Unternehmensführung. Festschrift zum 65.Geburstag von W.Hasenack, Hg.: J.H. Engelleiter, Herne-Berlin 1966, S.51-68; (Die internationale Unternehmung, 1966)

Simmonds, K.: Multinational? Well, Not Quite, in: Columbia Journal of World Business, Fall 1966, S.115-122; (Multinational?, 1966)

Skinner, C.W.: Management of International Production, in: Harvard Business Review, Vol.42 (1964) September-Oktober, S.125-136

Sloan, A.P.: Meine Jahre mit General Motors, München 1966

Specht, K.G., Kaufmann, K., Zeidler, K. und Wenzel, R.: Soziologie im Blickpunkt der Unternehmensführung. Unternehmensführung in Forschung und Praxis, Hg.: R. Schnutenhaus, Herne, Berlin 1974

Spiegel, Der: ITT: Weltkonzern zwischen Politik und Profit, 1973, Nr. 26, S.98ff., Nr.27, S.86ff. und Nr.28, S.82ff.

- "Auch ein gerütteltes Maß an Dummheiten". Interview mit dem Siemens-Generaldirektor Bernhard Plettner über die Politik multinationaler Konzerne, 1973, Nr.39, S.36ff.

- Stärker als der Staat? Report über Einfluß und Arbeitsweise der multinationalen Konzerne, 1974, Nr.18, S.36ff., Nr.19, S.60ff. und Nr. 21, S.46ff.

- "Solange wir groß sind". Wilhelm Bittorf über die Allmacht multinationaler Konzerne, 1974, Nr.23, S.59ff.

- Multis: "Abtrünnige systematisch bekämpft", 1974, Nr. 48, S.124ff.

- Die meisten zieht es in die gleichen Ecken. Report über die Auslandsinvestitionen der deutschen Industrie, 1975, Nr.46, S.97ff.

Stehler, A.: Wege zur strategischen Planung der Unternehmung. Europäische Hochschulschriften, Reihe V Volks- und Betriebswirtschaft, Band 56, Bern, Frankfurt 1973; (Strategische Planung, 1973)

Steiner, G.A.: The Nature and Significance of Multinational Corporate Planning, in: Steiner, G.A. und Cannon, W.M. (Hg.): Multinational Corporate Planning, New York 1966; (The Nature, 1966)

- und Cannon, W.M. (Hg.): Multinational Corporate Planning, New York 1966

Stevens, R.W.: Scanning the Multinational Firm, in: Annual Editions Readings in Business, Guilford, Connecticut 1973, S.225-233; (Scanning, 1973)

Stich, R.S.: Wie leistungsfähig sind multinationale Unternehmungen?, in: management international review, Vol.11 (1971), Nr.4-5, S. 42-44

Stieglitz, H.: Organization Structures of International Companies, New York 1965

Stobaugh, R.B.: The Multinational Corporation: Measuring the Consequences, in: Columbia Journal of World Business, Januar-Februar 1971, S.59-64; (Multinational Corporation, 1971)

- u.a.: U.S. Multinational Enterprises and the U.S. Economy. (A Research Study of The Major Industries That Account For 90 Per Cent of U.S. Foreign Direct Investment In Manufacturing), in: The Multinational Corporation. Studies On U.S. Foreign Investment, U.S. Department of Commerce, Vol.I (1972) March
- Where in the world should we put that plant?, in: Harvard Business Review, Vol.47 (1969), Januar-Februar, S.129-136
- Stopford, J.M.: Organising the multinational firm: Can the Americans learn from the Europeans?, in: M.Z.Brooke und H.L.Remmers (Hg.): The multinational company in Europe, London 1972, S.77-92; (Organising, 1972)
- und Wells, Jr., L.T.: Managing the Multinational Enterprise, London 1972; (Multinational Enterprise, 1972)
- Stratthaus, G.: Überfremdung unserer Wirtschaft? US-Investitionen in der Bundesrepublik. Freiheit und Ordnung, Nr. 63, Hg.: vom Heinrich Pesch Haus Mannheim-Ludwigshafen, Mannheim-Ludwigshafen 1969
- Streeten, P.: Costs and Benefits of Multinational Enterprises in Less-Developed Countries, in: J.H.Dunning (Hg.): The Multinational Enterprise, London 1971, S.240-258; (Costs and Benefits of Multinational Enterprises, 1971)
- Sweeney, J.K.: A Small Company Enters the European Market, in: H.B.Thorelli (Hg.): International Marketing Strategy, Harmondsworth 1973, S.247-256
- Tannenbaum, F.: The Survival of the Fittest, in: Columbia Journal of World Business, March-April 1968, S.13-20
- Tecoz, H.F.: International Management when Present-Day Students Will Operate It, in: management international review, Vol.12 (1972), Nr.6, S.39ff. (deutsch: Die zukünftige Praktizierung des internationalen Management durch die Studentengeneration der Gegenwart, S.45f.)
- Tempel, F.J.: Die Verwaltungsreform bei Unilever. Rede, gehalten auf der ordentlichen Hauptversammlung am 2.Mai 1962, Rotterdam 1963
- Terry, G.R.: Principles of Management, Homewood, Illinois 1968; (Principles, 1968)
- The Growth and Spread of Multinational Companies, QER-Special Nr.5, The Economist Intelligence Unit, London 1971
- Thiagarajan, K.M.: Interkulturelles Management-Training für den Einsatz im Ausland, in: management international review, Vol.11 (1971), Nr.4-5, S.91-96
- Thorelli, H.B. (Hg.): International Marketing Strategy, Harmondsworth 1973
- Torrington, D.P. und Sutton, D.F. (Hg.): Handbook of Management Development, Epping, Essex 1973
- Trechsel, F.: Führungs- und Organisationsprobleme multinationaler Unternehmungen, in: Strukturwandlungen der Unternehmung. Festschrift zum 70. Geburtstag von E.Gsell, Hg.: H.Ulrich und V. Ganz-Keppeler, Bern-Stuttgart 1969, S.51ff.; (Führungs- und Organisationsprobleme, 1969)
- Konzernorganisation, in: Organisationsleiter-Handbuch, Hg.: A.Degelmann in Zusammenarbeit mit dem Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft, München 1968, S.278-300

- Tudyka, K.P. (Hg.): Multinationale Konzerne und Gewerkschaftsstrategie, Hamburg 1974
- Tugendhat, Chr.: Die Multinationalen. Konzerne beherrschen die Wirtschaft der Welt, Wien-München-Zürich 1972;
(Die Multinationalen, 1972)
- Erdöl, Reinbeck bei Hamburg 1972
- Ulrich, H.: Die Organisation der Planung, in: Grundprobleme der Unternehmensplanung, Betriebswirtschaftliche Mitteilungen 41, Hg.: Institut für Betriebswirtschaft an der Hochschule St. Gallen, Bern 1968, S.23-37
- Die Unternehmung als produktives soziales System. Schriftenreihe "Unternehmung und Unternehmensführung" 1, Bern und Stuttgart 1970;
(Unternehmung als System, 1970)
- Vance, St.C.: Managers in the Conglomerate Era, New York-London -Sidney - Toronto 1971
- Vernon, R.: Multinational Enterprise & National Sovereignty, in: Harvard Business Review, Vol.47 (1967) March-April, S. 156ff.
- Multinational Enterprise and the Nation State. Project Report from the Harvard Business School, in: Journal of Common Market Studies, Vol.8 (1969), No.2, S.160-170
- Sovereignty at Bay, London 1971;
(Sovereignty at Bay, 1971)
- Vivian, J.: Expatriate Executives: Overpaid but Undercompensated, in: Columbia Journal of World Business, Januar-Februar 1968, S.29-40;
(Expatriate Executives, 1968)
- Wacker, W.H.: Betriebswirtschaftliche Informationstheorie, Opladen 1971
- Warner, M. und Turner, L.: Gewerkschaften und Multinationale Konzerne, in: K.P. Tudyka (Hg.): Multinationale Konzerne und Gewerkschaftsstrategie, Hamburg 1974, S.179-210;
(Gewerkschaften, 1974)
- Weidemann, B.: Formen multinationaler Unternehmungen, in: Betriebswirtschaft, 1970, Nr.46, S. 2137-2141
- Weingardt, C.-A.: Verwaltungsstruktur und Förderung der Kommunikation im Unilever-Konzern, in: Managementprobleme internationaler Unternehmungen, bearbeitet von W.A. Borrmann, Schriften zur Vergleichenden Managementlehre, Hg.: L. Perridon, Wiesbaden 1970, S.53-73
- Weinshall, Th.D.: Communication, culture and the education of multinational managers, in: M.Z. Brooke und H.L. Remmers (Hg.): The multinational company in Europe, London 1972, S.110-151;
(education of multinational managers, 1972)
- Wells, Jr., L.T.: A Product Life Cycle for International Trade?, in: H.B. Thorelli (Hg.): International Marketing Strategy, Harmondsworth 1973, S.180-191;
(Product Life Cycle, 1973)
- Wenzel, R.: Personalpolitik und Personalführung (Personalmanagement), in: K.G. Specht, K. Kaufmann, K. Zeidler und R. Wenzel: Soziologie im Blickpunkt der Unternehmensführung. Unternehmensführung in Forschung und Praxis, Hg.: R. Schnutenhaus, Herne, Berlin 1974, S.116-168

- Weston, F.T.: International Accounting and Reporting Problems, in: K.B.Berg, G.G.Mueller und L.M.Walker (Hg.): Readings in International Accounting, Boston 1969, S.52-66; (International Accounting, 1969)
- Widing, Jr., J.W.: Reorganizing your worldwide Business, in: Harvard Business Review, Vol.51 (1973) May-June, S.153-160
- Wild, J.: Grundlagen und Probleme der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre. Entwurf eines Wissenschaftsprogramms, Berlin 1966
- Neuere Organisationsforschung in betriebswirtschaftlicher Sicht, Betriebswirtschaftliche Forschungsergebnisse, Band 31, Hg.: E. Kosiol u.a., Berlin 1967
 - Kybernetik und Organisation, in: Stabilität durch betriebliche Elastizität, Hg.: Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft, Berlin 1968, S.185-204; (Kybernetik und Organisation, 1968)
 - Informationstheorie, in: Management-Enzyklopädie, München 1970, S.530-546
 - Input-, Output- und Prozeßanalyse von Informationssystemen, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 22.Jg. (1970), NF, Heft 1, S.50-72
 - Organisationstheorie: Die Führungsstruktur wandelt sich, in: Wirtschaftswoche, 1971, Nr.24, S.49-52; (Führungsstruktur, 1971)
 - Unternehmensverfassung, in: Probleme der Unternehmensverfassung. Gedanken zum 70. Geburtstag von M.Lohmann, Hg.: R.-B. Schmidt, Tübingen 1971, S.57-95; (Unternehmensverfassung, 1971)
 - Product Management, München 1972; (Product Management, 1972)
 - Grundlagen der Unternehmensplanung, Reinbeck bei Hamburg 1974; (Unternehmensplanung, 1974)
 - Betriebswirtschaftliche Führungslehre und Führungsmodelle, in: Unternehmensführung. Festschrift für E.Kosiol zu seinem 75. Geburtstag, Hg.: J.Wild, Berlin 1974; (Führungslehre, 1974)
- Williams, Ch.R.: Regional Management Overseas, in: Harvard Business Review, Vol.45 (1967) Januar-Februar, S.87-91; (Regional Management, 1967)
- Winter, R.: Führungstechnik multinational? - Globale Unternehmen in der deutschen Bundesrepublik, in: Zeitschrift für Organisation, 41.Jg. (1972), Nr. 6, S.326-329
- Witthöfft, G.: Konzerne, internationale, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Hg.: H.Seischab und K.Schwantag, Stuttgart 1958
- Woolhouse, J.: Organisation and Team Development, in: Handbook of Management Development, Hg.: D.P.Torrington und D.F.Sutton, Epping, Essex 1973, S.91-113
- Wormald, A.: International Business, London 1973; (International Business, 1973)
- Wysocki, K. von: Revision, interne, Organisation der, in: Handwörterbuch der Organisation, Hg.: E.Grochla, Stuttgart 1969, Sp.1458-1465

- Young, D.: Fair compensation for expatriates, in: Harvard Business Review, Vol.51 (1973) Juli-August, S.117-126
- Zeidler, K.: Kommunikation in Organisationen, in: K.G.Specht, K. Kaufmann, K.Zeidler und R. Wenzel: Soziologie im Blickpunkt der Unternehmensführung. Unternehmensführung in Forschung und Praxis, Hg.: R.Schnutenhaus, Herne, Berlin 1974, S.73-92; (Kommunikation, 1974)
- Zenoff, D.B.: International Business Management, Text and Cases, New York 1971
- Zünd, A.: Kontrolle und Revision in der multinationalen Unternehmung. Schriftenreihe "Planung und Kontrolle in der Unternehmung" 4, Bern 1973; (Kontrolle und Revision, 1973)
- Zwick, J.: Is Top Management Really on Top?, in: Columbia Journal of World Business, Winter 1966, S.87-96

LEBENS LAUF

Name: Herwig Tilly

Staatsangehörigkeit: deutsch

Vater: Edgar Tilly, Bankkaufmann;
Berater für Entwicklungshilfe bei der UNO

Schulbildung

Volksschule 1953 - 1957
Gymnasium 1957 - 1966

Hochschulbildung

Volkswirtschaftslehre: 1966 - 1970 in Freiburg
Thema der Diplom-Arbeit: Konflikte im Betrieb

Soziologie: seit 1973 in Freiburg

Freiburg, den 25. Mai 1977

